بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
Al al-BAYT
UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن : دراسة تحليلية

The Role of Human Relations in Improving Performance in Public and Private Universities in Jordan: An Analytical Study

إعداد

سعد "محمد سعيد" محمود حرب

٠١٢٠٥٠٢٠٠٣

إشراف الدكتور:

عادل محمـــد رجب

والدكتور

زياد محمد الصمادي

٢٠٠٤م

العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن : دراسة تحليلية

The Role of Human Relations in Improving
Performance in Public and Private Universities in Jordan :
An Analytical Study

إعداد
سعد "محمد سعيد" محمود حرب
٠١٢٠٥٠٢٠٠٣
إشراف الدكتور:
عادل محمد رجب
والدكتور
زياد محمد الصمادي

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
د- عادل محمد رجب	(رئيسا)	....
د- زياد محمد الصمادي	(مشرف مشارك)	....
د- عقلة محمد المبيضين	(عضواً)	....
أ. د- سيد نميري	(عضواً)	....
د- محمد علي الروابدة	(عضواً)	....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ : ١٣/ ٦ /٢٠٠٤

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً

.............................والديّ الأعزاء حفظهم الله

إلى رفيقة دربي رمز الوفاء والعطاء............ زوجتي

إلى من علمته التجربة البشرية...............

.................كيف يعيش ليتعلم وكيف يتعلم ليعيش

إلى من ساهم في إنجاز هذا العمل.......

اهدي لهم هذا الجهد المتواضع

سعد حرب

شكـــر وتقديــــر

بعـــد الحمـــد والشكر لله تعالى الذي الهمني الصبر في تحمل مشاق هذه الدراسة، يسعدني أن أتقـــدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للدكتور عادل رجب على رعايته واهتمامه الذي غمرني بهمـــا طـــيلة مدة دراستي الأكاديمية، كما وأشكره لتفضله بالأشراف على هذه الرسالة وحرصه الدائـــم على إنجاز هذا العمل بشكل ناجح ومميز، كما ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكـــتور زياد محمد الصمادي المشرف المشارك على هذه الرسالة بما قدمه لي من وافر علمه وجهده الدؤوب في متابعة هذه الدراسة.

كمـــا ويســـر الباحـــث أن يقدم شكره وتقديره للدكتور عقله مبيضين عميد كلية الاقتصاد والعلـــوم الإدارية في الجامعة على رعايته واهتمامه وعلمه الوفير خلال فترة دراستي في الكلية ولمـــا قدمه لي من نصائح وتوجيهات كان لها الأثر البالغ في نفس الباحث وتفضله بمناقشة هذه الأطروحة. كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور ســـيد نمـــيري والدكـــتور محمـــد الـــروابدة ، لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة التي سيكون لها الأثر البارز في إخراج هذه الرسالة إلى شكلها المتميز .

كمـــا ويسعدني أن اشكر جميع العاملين في هذه الكلية بما قدموه لي من تسهيلات أكاديمية وإداريـــة ، وأشكر واقدر وزارة التربية والتعليم على إيفادي لإكمال دراستي العليا ومنح فرصة الـــتقدم والـــنجاح للعاملين فيها ، كما واشكر السيد إدريس الرواشدة مدير نادي المعلمين في لواء الكـــورة لـــتعاونه الواضح مع الباحث، والشكر أيضاً إلى كل من ساهم وشارك في إنجاح هذه الرســـالة وخاصـــة أخي العزيز احمد حرب الذي لم يدخر أي جهد لتقديم أي مساعدة طلبت منه لإنجاح هذا العمل المتواضع.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن :

دراسة تحليلية

إعداد

الطالب : سعد "محمد سعيد" محمود حرب

إشراف: الدكتور عادل رجب

الدكتور زياد الصمادي

تهـدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء في الجامعـات الرسـمية والخاصـة فـي الأردن . وذلـك من خلال دراسة عاملين أساسيين تمثل المتغيرات المستقلة وهي :

- **العوامـل التنظيمـية الرسـمية وغير الرسمية**(نمط القيادة والإشراف، والاتصال غير الرسمي، والمناخ التنظيمي، والتدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية، والتنظيم الإداري الرسمي، والحوافز المادية والمعنوية ، والعلاقات الاجتماعية).
- **الخصـائص الديمغرافـية** (الجـنس، والحالـة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والوظيفة، ونوع الجامعة).

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على جزئين :

- الجـزء النظري: وذلك بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث والدوريات السابقة.

– الجـزء الميدانـي : عـن طريق تصميم استبانه مكونة من ثلاثة أقسام، تم توزيعها على (٦٥٠) موظفـاً مـن مجـتمع الدراسـة في الجامعات الرسمية وهي: جامعة اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، والجامعات الخاصة هي : اربد الأهلية، وجرش الأهلية وفيلادلفيا.

وقـد بلـغ عدد استبانات الدراسة المستردة (٥٣١) استبانه منها (٢٩٤) استبانه للجامعات الرسمية و(٢٣٧) استبانه للجامعات الخاصة .

تـم تحلـيل البـيانات واختـبار الفرضـيات باستخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي One Way Anova، واختبار معاملات الارتباط للانحدار المتعدد والبسيط، و ارتباط بيرسون باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها :

١- أظهـرت الدراسـة أن دور العلاقـات الإنسـانية في تحسين الأداء كان لصالح الجامعات الخاصة.

٢- أظهـرت الدراسـة أن العامليـن في الجامعات بحاجة إلى دورات تدريبية وبرامج متنوعة لتعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية .

٣- إن المـناخ التنظيمـي السـائد في الجامعات كان له الأثر الواضح في تعزيز دور العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء .

- اعـتماد الجامعـات بتقديم الحوافز المادية والمعنوية على أساس الخبرة والأقدمية وليس على أساس نمط العلاقات الإنسانية والكفاءة والجدارة .

وفي نهاية الرسالة قام الباحث باقتراح توصيات عديدة أهمها :-

١- أن يدرك المسؤولون أهمية العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء في الجامعات.

٢- ضرورة استحداث مكتب أو قسم خاص، يعنى بالعلاقات الإنسانية في الجامعات .

٣- عقـد دورات ولقاءات دورية للعاملين في الجامعات للوقوف على معرفة مشاكلهم الوظيفية وأرائهم ومقترحاتهم لتحسين الأداء .

٤- إعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية والتشجيعية الممنوحة للعاملين في الجامعات .

- تحسـين الظـروف غـير الصحية (تهوية ، انارة ، وموقع ، ....) للعاملين في الجامعات وخاصة الرسمية منها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- حدود الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- منهجية الدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

يعتــبر العنصــر البشري وإدارته من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير كثير من الكتاب والباحثين في مجال العلاقات الإنسانية، باعتبارها عملية معقدة ومتشابكة الأبعاد يتحكم فيها كثير من العوامل والمتغيرات التي ينبغي إدراكها والتعرف على نتائجها، وفي الوقت نفســه يمكــن اعتــبارها مــنظومة متكاملة الأبعاد، وهذا يتطلب ممن يقومون بإدارة العلاقات الإنســانية أن يمتلكوا مهارات معينة تساعدهم على ممارستها التي تقود إلى الإنتاج المنفتح على خــبرة الآخريــن، فتحسين الأداء الإداري في الجامعات يرتبط ارتباطا وثيقا بالعلاقات الداخلية والخارجــية التي تضم العاملين الإداريين والأكاديميين والفنيين، حتى يكون العمل والأداء متحققاً على ضوء الأهداف المرسومة للمؤسسة الجامعية.

إن الإدارة الــتربوية تســعى إلى تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية، والأفكار والمبادئ العلمــية الــتربوية لخدمة المجتمع من خلال مؤسساته العلمية وفي مقدمتها المدرسة التي تهيئ للامة والمجتمع النواة الأولى من التربية والتعليم، ومن بعدها الكليات والجامعات التي تزداد فيها المعــرفة والعلــوم بأشــكال مخــتلفة، ويكتســب طلابها الممارسات الثقافية والعلمية وهي تعد المخرجات الفعالة والبناءة للمجتمع، وهذا لا يتم إلا بإدارة جيدة وكفوءة مارست الأنشطة الإدارية والعلاقات الإنسانية تجاه هذه المخرجات من معلمين وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين، من خلال تنظيم إداري اتبعته المؤسسة التعليمية للتعامل مع القوى البشرية الفعالة فيه.

١-٢ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

١- إلقــاء الضــوء على مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميته، وبخاصة في مجال التربية والتعليم العالي .

٢- الــتعرف علــى مســتوى تفهــم العاملين لمفاهيم العلاقات الإنسانية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة واستخدامها .

٣- التعرف على العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في العلاقات الإنسانية، وأثرها على تحسين الأداء للعاملين في الجامعات الأردنية .

٤- الوصــول إلــى عدد من النتائج والاستنتاجات التي تساعد على اقتراح التوصيات التي من شانها تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة.

١-٣ أهمية الدراسة :

إن الاهــتمام بالعلاقــات الإنســانية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات الإدارية، وخاصــة التعليمــية وتوفــير الجو الملائم من كل نواحيه الاجتماعية والمعنوية والمادية، سوف يكون لها أثار مهمة في تنمية وتحسين وتطوير عمل الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن .

وتتــبع أهمــية هــذه الدراسة من أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد بشكل عام، وفي الجامعــات بشكل خاص، لأن الجامعات مراكز ومنابر للعلم والتنمية، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت هــذه الإدارات تتمــتع بــروح عالية من التبادل الاجتماعي والروح المعنوية والرضا الوظيفي والإتصــال المــثمر، كــل هــذا مجمله العلاقات الإنسانية المرتبطة بين الإدارة والأفراد لزيادة الفاعلــية فــي العمل وتحسين الأداء . وبالتالي فإن تحسين الأداء للعاملين في الجامعات يساعد الإدارة علــى تفهــم احتــياجات الأفراد والموظفين، حيث تتعدد وتتنوع الفئات التي تتعامل مع الجامعــات فهــناك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والمجتمع المحلي والبيئة المحيطة بالجامعات .

وتكمــن هــذه الأهمــية في أداء العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم، الذي ينعكس على سلوك التنظــيم، حيث تسعى المؤسسات إلى تنمية وتطوير الأطر الإدارية العاملة ورفع مستوى الأداء، الــذي يكون غالباً من توفر علاقات إنسانية جيدة بين الأفراد والإدارة، ويرى الباحث أهمية دور العلاقــات الإنســانية الــذي تلعبه في الإنتاجية والأداء ، فممارسة العلاقات الإنسانية الجيدة مع

الموظفيـــن والعاملين في الجامعة يرفع الروح المعنويّة والرضى الوظيفي السائد في التنظيم، إن ارتفاع الروح المعنويّة من أهم العوامل التي تساعد على ظهور أفراد التنظيم في مظهر تعاوني، فكلمـــا ارتفعت هذه الروح في العمل أدّت إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، وبالتالي إلى تحقيق الأهـــداف التـــي وجـــدت المؤسسة من أجلها . وتأتي أهمية هذه الدراسة من عدم توفر البحوث والدراسات الوافية في هذا الشان التي تحلل دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء.

١ – ٤ الدراسات السابقة

لقـــد احـــتل موضوع العلاقات الإنسانية مكاناً هاماً لدى كثيرين من العلماء والباحثين، مما جعلـــه يشـــغل حيزاً كبيراً في دراساتهم، والبحث دائماً عن الرضا الوظيفي في العمل والعوامل المحفـــزة للأفراد والعاملين والتي تؤدي بدورها إلى رفع روحهم المعنوية، ثم تحسين أدائهم في العمل .

وســـأتناول في هذه الدراسة بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي دارت حول موضـــوع العلاقات الإنسانية في العمل والتعليم، ونتيجة لاستقرائي في موضوع الدراسة لم أجد أية دراسة متخصصة تناولت موضوع البحث على حد علم الباحث .

الدراسات المحلية والعربية

أجـــرى **الطوالـــبة (١٩٨٢)**[١] **دراســـة بعـــنوان "أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الـــثانوية وأثـــرها فـــي العلاقـــة بين الإدارة والمعلمين، وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن"** ، وقـــد دلت نتائج هذه الدراسة على أن المدير الذي يحدد إطار العمل ، وطرق الإنجاز، والواجـــبات والمهـــام، وفـــي الوقـــت نفسه يركز على بناء علاقات ودية إنسانية، تسودها الثقة والاحـــترام المتبادل وتقبل المشاعر هو إداري فعال ، بينما المدير الذي يهتم بشؤون العمل دون الاهتمام بحاجات الأفراد هو إداري فعاليته قليلة ، والرضا عن إدارته متدن.

أجـــرى **دوانـــي وديرانـــي (١٩٨٤)**[٢] **دراسة بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة لمديري المـــدارس الإلزامـــية وشـــعور المعلمين بالأمن النفسي"**، وقد استخدمت الدراسة اختبار بفيفنر (Pefeifner) لتصنيف سلوك المديرين القيادي إلى النمط المهتم بالعمل والنمط المهتم بالعاملين، كمـــا اســـتخدمت الدراسة اختبار ماسلو (Maslow) للتعرف على مدى شعور المعلمين بالأمن،

---

(١) محمـــد الطوالبة " أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين ، وتصور المعلمين فعالية الإدارة في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، ١٩٨٢.

(٢) كمال دواني ، عيد ديراني ، " العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن النفسي " مجلة دراسات ، مجلد ١١، عدد٦ ، الجامعة الأردنية ،١٩٨٤م ، ص ص١٢١-١٢٤.

وبينـت النـتائج أن هناك علاقة هامة مقدارها (٠,٣٨) بمستوى دلالة (٠,٠٥) بين نمط الإدارة التـي تهـتم بالعامليـن وشعور المعلمين بالأمن، وتشير نتيجة هذه الدراسة إلى أهمية ممارسة العلاقـات الإنسـانية مـن قبل الإدارة مع المعلمين ؛ مما يشعرهم بالأمن النفسي ورفع روحهم المعنوية .

وأجـرى الربضي (١٩٨٥)[1] دراسة بعنوان "**واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمـان نحـو العلاقـات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون** " حيث تكونـت عيـنة الدراسة من (٣٨٠) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية في عمان، وخلصـت الدراسـة إلـى نتيجة عامة وهي أن هناك علاقة قوية بين العلاقات الإنسانية والأداء الإداري لمديـر المدرسة، وأثبتت الدراسة أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل الإدارة مع العاملين لتحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية لديهم .

وقامـت حلوانـي وزملاؤها (١٩٩٢)[2] بدراسة تحت عنوان "**القيادة الإدارية والجوهر المفقـود دراسـة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية** " حيث هدفت الدراسة إلى البحث في مقومات القيادة الإداريـة مـع إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة، حيث طبقت الدراسة على عيـنة عشـوائية مـن (٥٠٠) مرؤوس ومرؤوسة و(٢٠٠) رئيس ورئيسة. ومن أهم نتائج هذا البحث ما يلي :

- توافر قدر كبير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى الرؤساء من الجنسين .
- يرحب الرؤساء من الجنسين باقتراحات مرؤ وسيهم .
- تسود روح التعاون والمودة، والعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .

أمـا الحنيطـي (١٩٩٣)[3] فقد قام بدراسة عنوانها " **الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارتـه في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن** "، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن طرق المقاربـة (التوفـيق) هـي اكثر الأساليب شيوعاً لإدارة الصراع في هذه المؤسسات، ويليها في

---

(١) بـدر الربضي " واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية و أثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، (١٩٨٥) .

(٢) ابتسـام حلواني ، و آخرون ، "القيادة الإدارية والجوهر المفقود ، دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومـدى توافـرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية " مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، مجلد ٤ ، ١٩٩٢، ص ص ١٢٧- ١٨٠ .

(٣) محمد الحنيطي ، " الصراع التنظيمي ، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن " ، مجلة دراسات ٢٠ (أ) ، العدد ١ ، ١٩٩٣ ، ص ص ٣٠- ٦٧ .

المرتبة الثانية أسلوب التهدئة (المجاملة) ثم الاتجاه البيروقراطي، أما الأسلوب الأقل شيوعاً فهو الاتجاه التفاوضي النابع من ممارسة العلاقات الإنسانية بين الطرفين.

وقام القريوتي (١٩٩٤)[١] **بدراسة عنوانها " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس "**، سعت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٨٩) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة سلبي في مجمله، بغض النظر عن اختلاف الجنس والرتب الأكاديمية أو فترات الخدمة. كما أظهرت الدراسة أن العلاقات السائدة بين العاملين في الجامعة يشوبها أحيانا التوتر والقلق وضغط العمل .

وأجرى المغيدي وناجي (١٩٩٤)[٢] **دراسة بعنوان " الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية "** ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لدى عمداء الجامعة ، وذلك باستخدام نموذج بلانكرد وهيرسي، وأظهرت النتائج إلى أن اكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل، يليه النمط الذي يتصف باهتمام عال بالعمل والعاملين .

وقام الابراهيم (١٩٩٥)[٣] **بدراسة تحت عنوان " إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر "**، هدفت الدراسة التعرف إلى سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس بدولة قطر من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس قطر وعددهم (٥٨٤) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود للجنس ومستوى المدرسة .

---

(١) محمد القريوتي ، " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس " مؤته ، للبحوث والدراسات ، المجلد ٩ ، العدد ٥ ، لسنة ١٩٩٤ ، ص ص ٦٨- ٨٨ .

(٢) محمد المغيدي ، وحسن الناجي " الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عدد ٢٩ ، ١٩٩٤ .

(٣) عبد الرحمن الابراهيم ، " إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر " ، مركز البحوث التربوية ، (٢٠٩)، جامعة قطر ، ١٩٩٥ .

٢- أهمية تعزيز سلوكيات العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية؛ ذلك أن العلاقات الإنسانية إذا سادت المجتمع التعليمي لعبت دوراً هاماً ومحورياً في واقعية المعلمين والروح المعنوية لديهم، وهذه الأمور تعمل على تحسين العمل والأداء بحيث تتفق الأهداف التربوية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية .

وكتبت **جريدة الجزيرة (٢٠٠٠)**(١) **عن العلاقات الإنسانية في العمل بعنوان " العلاقات الإنسانية والتعامل الطيب يضاعفان إنتاجية العمل "** ، تعقيباً على مقال سابق في الجريدة المذكورة بعنوان: ارأفوا بموظفيكم من ضغوط العمل. ومما لاشك فيه أن التعامل الطيب والعلاقات الإنسانية في العمل تدفع العاملين إلى زيادة طاقتهم الإنتاجية، وقد بينت الإحصائيات أن إنتاج العمل يعتمد إلى حد كبير جداً على نفسية العاملين العالية والتعامل الطيب وممارسة العلاقات الإنسانية، فكلمة شكراً أو أحسنت ربما لوحدها كافية لان تدفع بالموظف أن يعمل أكثر وأكثر، وتجعله يحافظ على سرية العمل، حتى ولو كان يعمل ساعات طويلة فإنه يعمل دون كللٍ أو ملل.

أما إذا كانت العلاقات الإنسانية والتعاملات الطيبة معدومة في العمل ؛ فلا عجب أن تجد أن اغلب موظفي تلك المؤسسة روحهم المعنوية قليلة وتحفيزهم للعمل قليل أيضا، فالتجارب التي أجريت للكشف عن تأثير العلاقات الإنسانية وأسلوب معاملة العاملين على الأداء العام، يعد كشفاً مهما في أسلوب إدارة الأعمال وتحسين الأداء، وعلاقة الإنتاجية بحسن المعاملة، وتقدير الفرد كموظف في المكان الذي يعمل فيه، وعلى الرغم من تطور نظريات الإدارة وتغيرها وبروز مفاهيم وطرق جديدة للعلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، وبالرغم أيضاً من بعض الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية؛ إلا أنها أدت إلى زيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء .

وأجرى **المعشر (٢٠٠١)**(٢) **دراسة عنوانها " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية "**، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين .

---

(١) شبكة الإنترنت العالمية ، جريدة الجزيرة ، قطر ، عدد ٢٠٠١، لسنة ٢٠٠٠.الوقت ١,٣٠ ظهراً ، ١٨ / ٢٠٠٣/١٢

(٢) زياد معشر ، " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية ، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد ١٧، عدد١ ، ٢٠٠١، ص ص ، ٢٩٩-٣٢٦.

وقـد أجريـت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت (٣٢٧) موظفاً من أفراد الأجهزة الإداريـة العامليـن فـي هـذه الجامعات ومن مختلف الوظائف، وأظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية هو في مجمله متوسط، وأقل من المتوقع.

وقـد أوصـى الباحث العمل على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في الجامعة، مما يرفع من مستوى الرضى لديهم، وخلق حب العمل، وزيادة الانتماء للجامعة .

أجـرى الشـرفات(٢٠٠١)[1] بدراسـة عـنوانها **" أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلميـن عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية "**، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية ممارسـة مديـري المـدارس الحكومـية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١- وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥٠,٠٥) بين وجهات نظر المعلميـن نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديـري المـدارس الحكومية في البادية الشمالية ،تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم أساسي.

١- ٢- عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥٠,٠٥) بين وجهات نظـر المعلميـن، نحـو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلميـن عـند مديـري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس .

الدراسات الأجنبية

دراسـة **برايفـيلد وكروكيت (Bray field & Crocket,1955)**[2] **حول مدى الصعوبة التـي تواجهها الإدارة في معاملة الأفراد بغية تحسين ادائهم الوظيفي**، وقد أجريت الدراسة في مركز البحوث في جامعة متشجن في الولايات المتحدة الأمريكية ،على مجموعة من العاملين في مؤسسـات مخـتلفة، أظهـرت نتائج الدراسة أن إشباع حاجات العاملين قد ترفع من معنوياتهم، ولكـن لا تعنـي بالضـرورة ارتفاع كفايتهم الإنتاجية، فربما تكون الكفاية الإنتاجية لأفراد هذه

---

(١) عبد الله الشرفات، "أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية "، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك،اربد ،٢٠٠١.

(2) Bray field , A. H. And Crocket , W. H . " Employee Attitudes And Employee Performance". Psychological Bulletin. 52, 1955 , pp 396-424 .

المجموعـــة منخفضـــة، وأوضحت هذه الدراسة مدى الصعوبة التي يواجهها مدير المؤسسة في استخدام نظام العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل .

أجـــرت مـــالون (Malon , 1980)(١) **دراســـة حول "استخدام مدير المدرسة الابتدائية للعلاقـــات الإنسانية على معنويات وفعالية المعلم"** ، وقد بينت النتائج أن المعلمين الذين يعملون مـــع مديرين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إداراتهم ، تكون معنوياتهم مرتفعة وأدائهم افضـــل وأعلى من المعلمين الذين يعملون مع مديرين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية، وبالتالـــي تـــزيد فعالـــية ودافعيه معلمي المديرين الذين يتعاملون بأسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .

كتـــب عادل حسن(١٩٨٤)(٢) عن دراسات مصانع هاوثورن (١٩٢٧)، حيث تناولت هذه الدراســـة التي قام بها التون مايو (Alton Mayo) العلاقة بين عدد من العوامل البيئية كالحرارة والضوء وفترات الراحة وعدد ساعات العمل اليومية ومستوى الإنتاجية، وأجريت هذه الدراسة فـــي الولايـــات المـــتحدة الأمريكية في مصانع هاوثورن التي تضم ثلاثون ألف موظف وعامل يعملـــون بمصنع أجهزة الهاتف، وبعد إجراء الممارسات الإدارية مع عينة عشوائية من العمال، بتقلـــيل ساعات العمل وبتغير الظروف البيئية إلى الأحسن، وزيادة فترات الراحة مع تناول وجبة طعام؛ فكانت النتيجة زيادة في الإنتاج وتحسين الأداء في العمل .

وتبين لمايو وزملائه أن مستوى الإنتاج لم يقل بل في ازدياد، فتوصلوا إلى أن العلاقات الإنســـانية الاجتماعية الودية لها دوراً مهماً في تحسين الإنتاج، و أكدوا أن الحوافز المادية ليست هي الأساس في المؤسسة، وإنما العلاقات الإنسانية الرائدة الودية تعمل على الزيادة والإتقان في العمـــل. وتعـــد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في علم النفس الصناعي وفي مجال العلاقات الإنسانية وفي خلق الرغبة في العمل وتحسين الأداء .

وقـــام الباحث **بلكس وزملائه (Blix , 1993)(٣) بدراسة عنوانها " الضغط الوظيفي لدى مدرســـي الجامعـــات "**، وقـــد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الضغوط الوظيفية التي يشعر بها مدرســـو الجامعات ، ومن نتائج هذه الدراسة : أشار غالبية المدرسين الذكور إلى وجود علاقة

---

(1) Malon Jain ." The Use Of Human Relation By The Elementary School Principle And its Releationship to Teacher Moral and Teacher Effectiveness" . Dissertation Abstract International . Vol 41 ,No 2 , 1980 .

(٢) عـــادل حســـن ، إدارة الإشـــراف والعلاقـــات الإنســـانية، الإسكندرية ،دار الجامعات ،١٩٨٤ ، ص ص ١٢٠ – ١٣٧ .

(3) Blix , A . Cruise , R & Mitchell , b, " Occupational Stress Among University Teachers" . Educational Research , vol . 36 , No. 2 . 1993.

بيـــن النمط الدافعي لديهم والحوافز المقدمة لهم، كما أشار ثلثا المدرسين إلى أنهم قد مروا بحدة الضغط في العمل ما نسبته (٥٠%) من أوقات عملهم ، وأشاروا أيضاً إلى وجود إحتراق نفسي وضـــغط متعلق بمشكلات إنسانية وصحية وإنتاجية عمل متدنية، وعدم القدرة على التكيف مع ضـــغوط العمـــل الثقيل الملقى على أعتاقهم، وأما الإناث فقد فكرن أيضاً بترك وظائفهن بسبب عـــبء العمـــل الثقيل الملقى على أعتاقهن (ضغوط الوظيفة)، وأكدت الدراسة إن إغفال وعدم الاهتمام بالأسلوب الإنساني لدى الإدارة يسبب الإرباك والتوتر وقلة الإنتاجية في العمل .

وأجـــرى لاستر و آن (Lasiter and Ann , 1996)[1] دراسة عنوانها " **الإنسانيات في ثقافـــة مجتمعات التعليم**"، وهدفت الدراسة إلى وصف الطرق التي تطور بها المجتمع التعليمي المهنـــي ضـــمن سياق التعليم، كما وصفت سمات المجتمع التعليمي والمراحل التي تطور بها المعلم والتعليم، وهدفت أيضاً إلى التحقق من معتقدات ومواقف رجالات التعليم وتأثير ذلك على الممارسة والمنهاج وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١) أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي سواء كان بين المدراء أو المعلمين أو الموظفين أو بينهم جميعا .

٢) تؤثـــر العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي على معتقدات المعلمين، وبالتالي تؤثر على ممارستهم في العمل وتحسين أدائهم .

٣) كـــان لدور المدير الأهمية الكبرى في المجتمع التعليمي في استخدامه لأساليب العلاقات الودية والإنسانية والاجتماعية .

وقـــدم اوســـنر (Osner , 1999)[2] **تقريرا حول لجنة جونسون (Johnson) للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع** ، وتضمن هذا التقرير أن رئيس لجنة جونسون توم، يرى بان تطبيق وتبنـــي سياســـة وأســـلوب العلاقات الإنسانية من الحاجات الملحة وذلك لتحسين العلاقات بين الموظـــف والمدير وكذلك بين المدير والعاملين والموظفين معاً، ويرى توم أن أسلوب العلاقات الإنســـانية يعطـــي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين وسلوكياتهم، وكذلك يدفعنا لاحترامهم واحـــترام معتقداتهم وأجناسهم ودياناتهم ؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم.

---

(1) Lasiter and Donis Anne ," Humanitas : learning Communities That Transform Teacher Of Professional Culture" , Dissertaion Abstract International, 56(10) . 3906-A.1990.

(2) Myrtle , Osner . Johnson Human Relations Commission Aims For Respect For All . Modesto Peace / Life Center publiction,1999 .

يتضح من خلال مطالعة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية منها، أنها ركزت على دور علاقات العمل بين الإدارة والعاملين وخاصة العلاقات التعليمية والتربوية، وبينت مدى أهمية هذه العلاقات في رفع الروح المعنوية ورفع الإنتاجية ومستوى الأداء .

كما هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات والعوامل التي تؤثر فيه كالعوامل الشخصية والتنظيمية، كما حاولت بعض الدراسات إلى وجود اختلافات كبيرة في مستويات الأداء الإداري من مدير لآخر تبعا للخبرة والمؤهل والمرتبة الوظيفية، والى تقييم السلوك الإنساني القيادي لمديري الإدارات الوظيفية والتربوية في المناطق التعليمية المختلفة .

كذلك أظهرت الدراسات بالإضافة إلى العمل نفسه، أن هناك بعض العوامل التي يمكنها أن تؤثر في سلوك العاملين ومنها غير الرسمية والعلاقات الوظيفية، وما لهذه العلاقات من أهمية كبيرة، والتي يجب أن تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والموظفين .

وقد أسهمت الدراسات السابقة في إنضاج فكرة هذه الدراسة، ومكنت الباحث من التوصل إلى تصور واضح لمسارها وإرساء الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها في دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، وتميزت هذه الدراسة عن سابقاتها أنها تعتبر إحدى الدراسات المهمة والنادرة التي تبحث في تحليل مستوى الأداء الجامعي من خلال دور العلاقات الإنسانية في الجامعات .

١-٥ مشكلة الدراسة :

قام الباحث بدراسة استطلاعية حول موضوع العلاقات الإنسانية في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن ووجد أن الجامعات تضم جماعات فئات عمرية مختلفة، ومن حيث الجنس ومستويات التعليم والثقافة، كما وتتفاوت أهداف هذه الجماعات ورغباتها، وكل من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق أهدافها، وهذا ما يتم غالبا دون مراعاة لمتطلبات البيئة المحيطة بها، كما أن ضغوط العمل وتنوعه وتعقيداته، وطول ساعات العمل، تخلق الكثير من التعارض والتوتر في بيئة العمل .

إن إغفال إدارة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى إحداث مشكلات إدارية وفنية متعددة، ويفوت الفرصة على إدارة الجامعات في معرفة أثر دور العلاقات الإنسانية للاستمرار بروح عالية في العمل، يمكن بعد ذلك التدبر في إجراءات تساعد على حل المشكلات بغية رفع مستوى أداء العاملين نحو الأفضل .

ومن هنا تحدد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة .

٢- مـا مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في العلاقات الإنسانية (نمط القيادة والإشراف، المناخ التنظيمي، الحوافز المادية والمعنوية، التدريب المبرمج، التنظيم الإداري الرسمي، الاتصال غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية) في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء في الجامعات .

٣- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء في الجامعات باختلاف الخصائص الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الجامعة)

١-٦ حدود الدراسة :

الجامعة مجتمع مترابط يعمل في بيئة واحدة تعليمية وإدارية، ولذا تعتمد هذه الدراسة على عمداء الكليات ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن .

١-٧ فرضيات الدراسة :

تنطلق هذه الدراسة من عدة فرضيات رئيسية وفرعية هي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء في الجامعات.
- تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة والعوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.
• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وتحسين الأداء.
• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء
• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.
• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الرسمي في تحسين الأداء.
• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء .
• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء.

- هـــناك فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة لدور العلاقات الإنســـانية فـــي تحسين الأداء في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، العمل الحالي، نوع الجامعة) .

١-٨ متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة وتتكون من:

أ- العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء :

١- نمط القيادة والإشراف.

٢- الاتصال غير الرسمي .

٣- المناخ التنظيمي .

٤- التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية .

٥- التنظيم الإداري الرسمي .

٦- الحوافز المادية والمعنوية .

٧- العلاقات الاجتماعية .

ب- الخصائص الديمغرافية :

١- الجنس وله مستويان: ذكر ، أنثى .

٢- الحالة الاجتماعية ولها ثلاثة مستويات : أعزب ، متزوج ، اخرى .

٣- العمر وله أربعة مستويات : اقل من ٢٥ سنة،٢٦-٤٠ سنة،٤١ – ٥٥ سنة، ٥٦ فما فوق .

٤- المؤهل العلمي وله خمسة مستويات : توجيهي فما دون ، دبلوم ، بكالوريوس، ماجستير دكتوراه .

٥- الخبرة ولها ثلاثة مستويات : أقل من٥ سنوات، ٥-١٠سنوات ، ١١ سنة فاكثر .

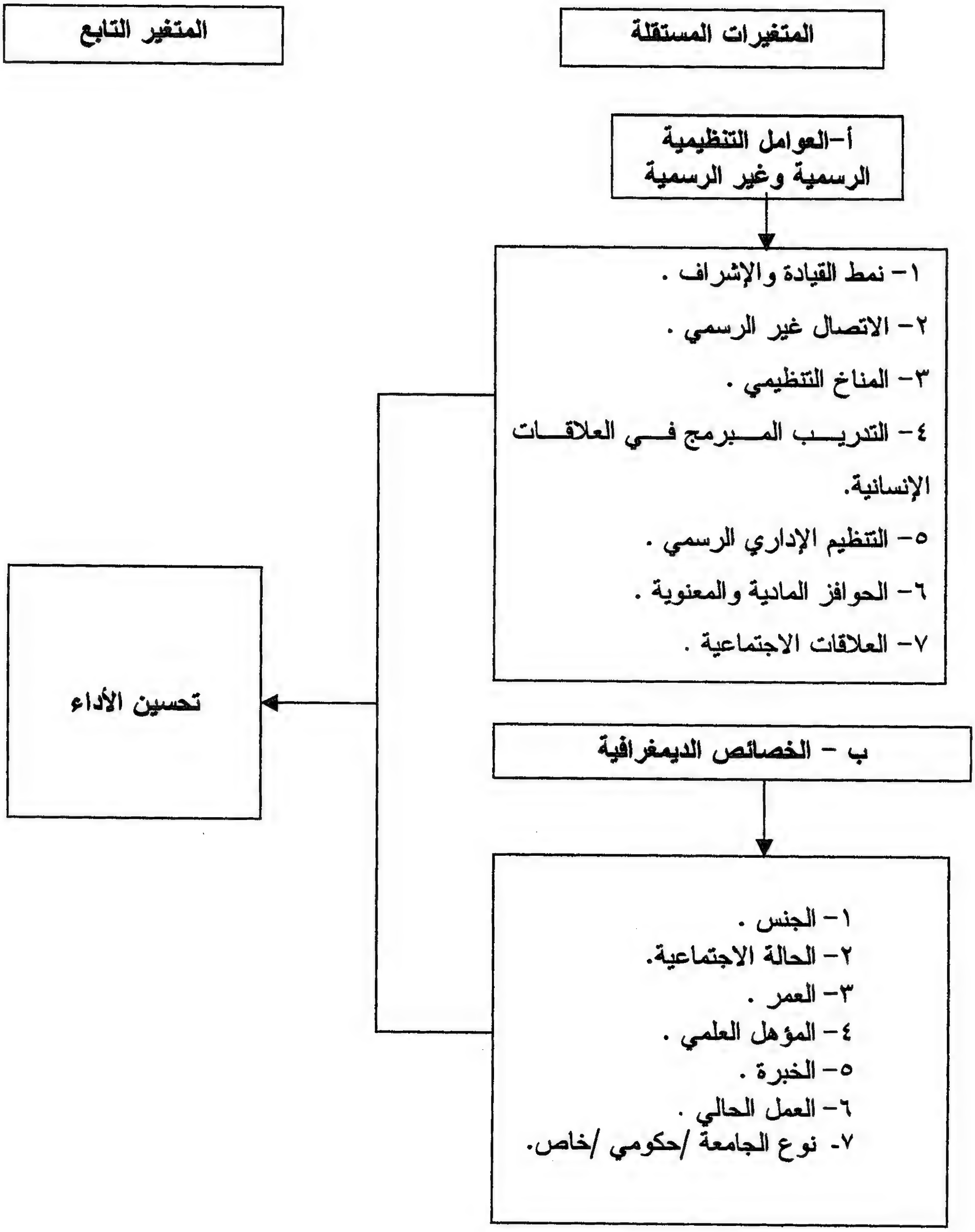
٦- العمـــل الحالـــي وـــله خمسة مستويات : عميد ، مدير دائرة (وحدة إدارية) ، عضو هيئة تدريس، رئيس قسم ، موظف .

٥- نوع الجامعة : حكومي ، خاص .

المتغير التابع: (تحسين الأداء وفعاليته) . كما في النموذجين الشكلين اللاحقين:

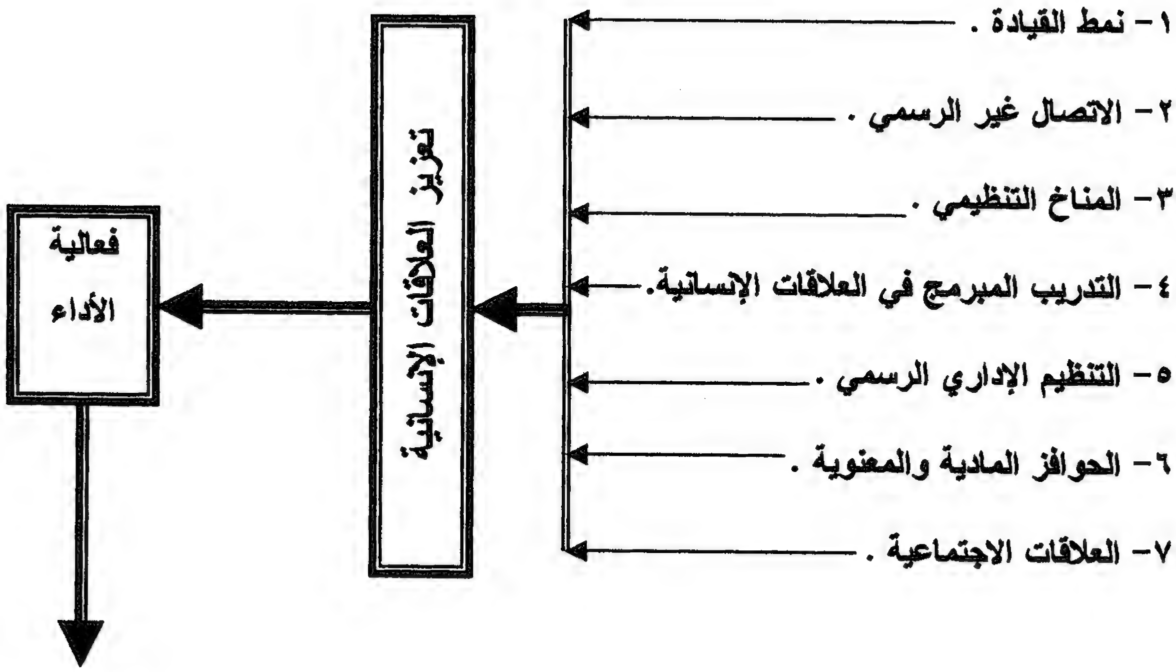
شكل رقم (١/١)

نموذج الدراسة



شكل رقم (٢/١)

هيكل نموذج الدراسة



إنتاجية أعلى

ولاء تنظيمي

رضا عام

سمعة طيبة

١-٩ منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليل الميداني وذلك بهدف تغطية الجوانب النظرية والتحليلية للدراسة، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى جزئين :

أ- الجزء النظري : تم الاعتماد في هذا الجزء على المنهج الوصفي وفيه تم جمع المعلومات والبيانات من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية والمقالات والدوريات والدراسات السابقة، والأنظمة والتشريعات الرسمية ذات العلاقة بالموضوع، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية أيضا التي قام بها الباحث حيث تم بها مقابلة عدد من المسؤولين من ذوي العلاقة بالموضوع في الجامعات.

ب- الجزء الميداني : تم الاعتماد في هذا الجزء من خلال استبانه تم تصميمها لتغطية جوانب الدراسة المختلفة، بحيث يستطيع الباحث الوصول إلى النتائج التي تمكنه من اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي تساعد على تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة.

وتتحدد منهجية الدراسة من خلال أربعة عناصر :

١-٩-١ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات ألاردنية، وتم اختيار ست جامعات حكومية وخاصة، وهي جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت من الجامعات الحكومية، وجامعة اربد الأهلية وجرش الأهلية وفيلادلفيا من الجامعات الخاصة في الأردن .

١-٩-٢ عينة الدراسة :

تشتمل الدراسة على عينة ملائمة من الإداريين والأكاديميين في الجامعات المبحوثة سالفة الذكر، متمثلة من عمداء الكليات، ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث اشتملت على (٦٥٠) فرداً ممثلة من جميع قطاعات مجتمع الدراسة في الجامعات ، واعتمد الباحث على اختيار عينة كاملة لبعض أفراد مجتمع الدراسة مثل العمداء ومديري الدوائر في الجامعات ؛ مما أدى إلى الحصول على إجابات دقيقة وشاملة على فقرات لاستبانه التي تم الاستفادة منها في التحليل الإحصائي والخروج بنتائج وتوصيات مهمة لتحقيق أهداف الدراسة .

١-٩-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام التحليل الإحصائي (SPSS) بتوظيف الأساليب الإحصائية التالية:

١- مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات؛ وذلك لوصف مجتمع الدراسة واختبار والعينة .

٢- تحليل التباين الأحادي وارتباط بيرسون .

٣- تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد .

٤- استخدام معادلة كرونباخ ألفا لعينة الدراسة التجريبية لإجراء الاختبار واعادة الاختبار ، وذلك لاختبار الفرضيات ومناقشتها وصحة أداة الدراسة والخروج بنتائج واستنتاجات واقتراح التوصيات التي تحقق أهداف الدراسة .

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية

المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية

- المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية .
- أهمية العلاقات الإنسانية .

المبحث الثاني : نشأة وتطور العلاقات الإنسانية

- عوامل ظهور العلاقات الإنسانية .
- العلاقات الإنسانية في المجال التربوي والإداري .

المبحث الثالث : العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

- القيادة والإشراف.
- الاتصال الرسمي وغير الرسمي .
- المناخ التنظيمي .
- التدريب .
- التنظيم الإداري .
- الحوافز.
- العلاقات الاجتماعية .
- ضغوط العمل (الوظيفة) .

الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية

يتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم وأهمية العلاقات الإنسانية التي تقوم بدراسة أحوال المجتمع وصلات بعضهم ببعض، كما تعنى بدراسة إنجازات الأفراد وظروف حياتهم وجهودهم المشتركة، بالإضافة إلى معرفة المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية .

٢-١-١ المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري، وكلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني، صار بها ذلك الإنسان (إنسانا)، حتى أن العامة نفسها تقول إن فلاناً رجل (إنسان)، أي يتصف بصفات تجعله أهلاً لحمل ذلك الوصف. قال تعالى (يا أيها الإنسان ....)، هنا خاطب الله عز وجل الإنسان منادياً أكرم ما في كيانه وهو إنسانيته التي تميّز بها عن سائر الأحياء ، فهو أكرم خلق الله ، قال تعالى:"ولقد كرمنا بني آدم ..."(١) . وجعل الإنسان القويم الصالح هو ذلك الشخص الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان والعمل، وهذا كله شيء عظيم في جوهره وأثره، وقد صور القرآن الكريم الإنسان انه كائن حي عاقل ومسؤول ومحاسب على ما يفعل ويجري في حياته ، وتجلى ذلك في قوله تعالى:" بل الإنسان على نفسه بصيره*ولو ألقى معاذيره" (٢).

وقبل أن يتطرق الباحث لمفهوم العلاقات الإنسانية فانه جدير بالذكر أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون: أن العلاقات الإنسانية والمعاني السامية لم توجد ولم تكشف إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر، فليس من المبالغة في القول أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية واهتم بالفرد ومعاملته كانسان. وقد وصف الله تعالى الرسولﷺ القران الكريم بقوله تعالى : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فضاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ..."(٣). والآن في هذا العصر الحديث أكثر حاجة لهذه العلاقات، التي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة، وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية والجماعية في ضوْ الأهداف العامة.

فالعلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهي تعبر بذلك عن جملة من التفاعلات بين الناس وخاصة العاملين سواء كانت إيجابية: كالاحترام والتواضع والتسامح والثقة والرفق . أو سلبية: كالتكبر والظلم والتحيز والقسوة ، وقد وردت الكثير من التعريفات لمفهوم العلاقات الإنسانية منها :

---

(١) سورة الإسراء ، آية ٧٠ .
(٢) سورة القيامة آية ١٤ ، ١٥ .
(٣) سورة آل عمران أية ١٥٩.

عُرّفــت العلاقات الإنسانية: " بأنها المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تســتمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية" (١) .

وعُرّفــت أيضاً بأنها: "القواعد المنظمة للتواصل بين المنظمات والأفراد وذلك عن طريق فهم السلوك الإنساني" (٢) .

وفــي تعــريف آخر لها بأنها: "عبارة عن تكامل الناس واندماجهم في موقف العمل الذي يــؤدي إلى إثارة دوافعهم، حتى يعملوا معاً لتحقيق الكفاية الإنتاجية والتعاون مع إحراز الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي" (٣) .

وأمــا بصــفة عامــة فتُعرف "العلاقات الإنسانية لتشمل جميع الاتصالات الاجتماعية في الوســط العائلي والمدرسي والتعليمي ، فهي مجموعة تصرفات البشر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لكي نحدد القواعد التي تسمح لنا بتطوير هذه العلاقات" (٤) .

وتعتبر العلاقات الإنسانية بأنها: "فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والإقناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئه أو منظمه بطريقة واعية مــن الفهــم والإدراك والــتعاون المتــبادل بينهم ، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية قدر الإمكــان ، لتحقــيق الأهداف المنشودة للمؤسسة مع مراعاة القوانين والمعايير والتقاليد للمجتمع والقيم الإنسانية السوية" (٥).

وتؤكــد الدراسات بأن: "العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشــكل فعّــال، يــؤدي إلى وصول التوازن في الأهداف؛ ليعطي المزيد من الإرضاء الإنساني وارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفعالية التنظيمية" (٦) .

وتعرف العلاقات الإنسانية في المنشآت الصناعيّة : بأنّها كل علاقة في طرف من أطرافها إنسان أو أكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً في سبيل هدف مشترك ، وأساس هذه العلاقات وضوح

---

(١) عــوض الشــلالدة ، العلاقــات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني. ط١، ص ٢٢، لم يرد مكان النشر والتاريخ.

(2) Likert , Rens , s ,The Human Organizational Management . New York, Hill . Book ,1976 , p. 37.

(٣) كيــث ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمه سيد مرسي ، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر ، ط١ ، القاهرة، ١٩٧٤، ص١٠.

(4) Francos , Bande less Human Relations , Part , P. U.F,1974. P. 6.

(٥) عبد الوهاب جلال ، العلاقات الإنسانية والإعلام ، ذات السلاسل ، الكويت ، ١٩٨٤ ، ص٢١.

(٦) صــلاح الشــنواني ، إدارة الأفــراد و العلاقــات الإنســانية ، مدخل أهداف ، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية ، ١٩٨٧، ص٤٩٦-٤٩٧ .

الهـــدف والاتصال الجيد والقيادة التي توجه هذه العلاقات، ومعرفة كل واحد من العاملين لدوره، وذلك لتحقيق مصلحة العاملين في إطار إنساني لمصلحة المؤسسة والمجتمع(١) .

وتظهر أهداف العلاقات الإنسانية من خلال استعراض المفاهيم والتعاريف كآلاتي(٢) :

- الشـــعور بالانتماء إلى التنظيم: عن طريق إشعاره بأنه عضو في الجماعة، يشارك في عمله وتحمل مسؤولياته وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات .
- الـــنجاح والـــتقدير: وذلـــك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه، فإن على الرئيس المباشر أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكِلَ إليه ويبدي تقديره لهذا النجاح، وما بذل فيه من جهد.
- الأمـــن والطمأنينة وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفـــرد العـــامل مطمئـــناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطاءه وإنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل .

٢-١-٢ المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية

تجـــدر الإشارة إلى أن هناك كتب كثيرة تتناول موضوع العلاقات الإنسانية دون أن تحدد مفهومه على الإطلاق، ودون استخدامه في كثير من الأحيان خلال السنوات الأخيرة، وقد يرجع الســـبب في ذلك إلى أن تعبير العلاقات الإنسانية من الناحية اللغويّة بسيط ودارج أصلاً . حيث تعـــرف بأنها علاقات عادية تتم بين الأفراد والجماعات خلال العمل وخارجه، والحقيقة هي أن العلاقـــات الإنســـانية يقصـــد بها نوع معين وحساس من العلاقات الداخلية والخارجية، وترجمة للإتجاه الديمقراطي وتفسيراً للإتجاه العلمي في الإدارة .

ومن المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية هي(٣):

١) ينظر البعض إلى أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز، وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل، وطالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام، لم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيراً ؟ وما السبب في أن المديرين لم يستخدموها على نطاق

---

(١) علي احمد علي " العلاقات الإنسانية في المنشآت" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩١ ، ص ١٦.

(٢) احمد بستان وجميل طه " مدخل إلى الإدارة التربوية " ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص٦٣.

(٣) ســـيد مرســـي، العلاقات الإنسانية، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة، المعهد القومي للإدارة العامة، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ص ص ٢٥ – ٣٥ .

واسع ؟ لا شك أن الإحساس العام كان موجوداً ولم يكن المديرون في حاجة إلى الذوق والتمييز وحســن الإدراك ، طالما تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة في استخدام نمط العلاقات الإنسانية للعاملين أثناء العمل .

٢) وجــود خلط بين مفهوم العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية، فقد رجع بعضهم إلى أن مفهــوم العلاقــات الإنســانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وســابق المعرفة والقرابة ، وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل، ولكــن الفــرق شاســع بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية؛ فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية ، أما العلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب .

٣) وهــناك مفهوم خاطئ للعلاقات الإنسانية يقول بأنها تضعف من سلطة الإدارة وتعطل الإنــتاج وتعطــي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل ونظامه في المؤسسة ، والواقع أن العلاقــات الإنســانية هــي على النقيض من هذا القول ؛ إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف الموظفين وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق إشباعهم ورغبتهم في العمل .

٤) كذلك اعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية هي غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة علــيها إلى حد التواطؤ أحياناً ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة العيش، حتى لو كانــت على حساب العمل ... إن مبدأ العلاقات الإنسانية لم يناد بها أصحابها لتكون على حساب العمــل وحســاب الكفاية الإنتاجية ، إنما ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كدعوة لزيادة وإثراء العمــل حسناً وكفاءة واتقاناً، والعلاقات الإنسانية على هذه الصورة تنطوي على الرحمة والشفقة ولكــن رحمتها وشفقتها من نوع سليم تعين الإنسان على تقوية ضعفه أو تصحيح خطئه، وتدعو كذلك إلى تحسين العمل وزيادة الإنتاجية والتفاعل بين الأفراد والجماعات في العمل .

٥) وأخيراً رأى البعض "أن العلاقات الإنسانية" معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شــكلية بجانــب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظرهم إضافة جديدة على العمــل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، وكل ما في الأمر أن العلاقات الإنسانية هي نظرية قابلــة للتطبيق يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتهما إلى نوع جديد أكثر جوده وأكثر فاعليه وإنسانية، وزيادة في الإنتاجية وحسن الأداء .

٢-١-٣ أهمية العلاقات الإنسانية

تأتـــي أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر لارتباطها بتصرفات وسلوك الذين يقوم علــيهم العمــل والإنتاج . فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة بل هو إنسان له عواطفه وتفكــيره وميوله ونزعاته ، وتنحصر رغباته في أن يكون موضع احترام وتقدير وأن يجد مجالاً مفــتوحاً للعمل ، وبعض الضمانات في المستقبل وحياة اجتماعية سليمة وهذه المطالب الإنسانية فــي حــياة الفــرد وتوفيرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام والتقدير، وهما عنصران هامان لتــبادل الــثقة بيــن الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك ، كما يجب أن يشعر العامل بالتقدير للجهــود التــي يبذلها فيتحسن سلوكه وترتفع معنويته، ويتم هذا عن طريق الاتصال والمشاركة والعمل الجماعي ضمن إطار العلاقات الإنسانية[١].

وتــبرز أهمــية العلاقات الإنسانية من خلال تحليل أبعاد مضمون العلاقات الإنسانية التي تتضمن النقاط التالية [٢]:

١- أن العلاقــات الإنســانية تركــز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية.

٢- إن ممارســة نشــاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الإنسان ، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائداً يفوق أضعاف الجهد المستمر.

٣- إن العلاقــات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الإسناد إلى أحدها دون الأخرى .

٤- إن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة والشخص يسيران بأقل جهد وأكثر إنتاجية.

وأمــا الــدور المهــم الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل المجالات بالإدارة التعليمية التربوية[٣]:

- تضمن للعاملين والعاملات التربويين الرضى الوظيفي في العمل.
- إثارة الدوافع للعمل وتحسين الأداء .
- ترفع من الروح المعنويّة، والشعور بالانتماء للعمل التربوي.

---

(١) عبد الرحمن بكر، العلاقات الإنسانية والإنتاج ، المؤسسة الثقافية العمالية، السلسلة العمالية، ٣٣ ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ١٥.

(٢) كيث ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل ، مرجع سابق ، ص ٤٢.

(٣) نجــوى عــبد الرحيم شاهين : مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر المعلمات رسالة ماجستير ، غير منشورة الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبي ١٩٩٨.

٢-٢-١المبحث الثاني : نشأة وتطور العلاقات الإنسانية

إن الاستعراض والتطرق لنشأة وتطور العلاقات الإنسانية سوف يسمح لنا الإلمام بأنواع وطبيعة التيارات الفكرية المختلفة التي تعرضت لها الإدارة والتجارب والبحوث التي أجريت من عصور سابقة إلى يومنا هذا، كما يسمح لنا بفهم العلاقات الإنسانية والاستفادة منها في تطبيق أصولها في مختلف مجالات الحياة اليومية، حيث إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كان نتيجة وحصيلة لعوامل كثيرة في سلسلة التطور الفكري والعلمي والعملي وما مرت به إدارة الأفراد من تجارب، ونتيجة أيضاً لتقدم العلوم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها من العلوم الإنسانية (١) .

وأما في المجتمعات الحديثة والمعاصرة يتبين أن تطور العلاقات الإنسانية قد اتخذ شكلاً متغيراً على مر الأجيال، ولم يكن هذا التغير ناجماً عن ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب... بل نشأ أيضاً نتيجة لإزدهار القيم الاجتماعية والإنسانية.

ولتوضيح مراحل التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية، تناول الباحث التطورات التي طرأت على الفكر الإداري في مجال دراسة محددات السلوك الإنساني التي اعتمدت عليها كل مرحلة من مراحل التطور وفقاً لما يلي(٢) :

أوّلاً: المرحلة التقليدية .

ثانياً: المرحلة الانتقالية .

ثالثاً: المرحلة الحديثة .

أوّلاً: المرحلة التقليدية: تميزت هذه المرحلة بظهور مدارس فكرية عديدة منها:

مدرسة العلاقات الإنسانية : **Human Relations School**

بدأت بوادر فكرة العلاقات الإنسانية تزدهر مع بداية الثورة الصناعية، إذ سادت الفكرة بأن تحسين وسائل وظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة، ولا شك أن الدافع هنا لم يكن إنسانياً محضاً مصدره الرغبة في تحسين ظروف العمال، ولكن كانت تلك التحسينات في ظروف العمال المعيشية هي السبيل إلى زيادة إنتاجيتهم وزيادة أرباح المنظمة،

---

(١) صالح الشبكشي " العلاقات الإنسانية في الإدارة" ، ط١ ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، ١٩٦٩، ص ٢٢

(٢) محمد علي شهيب وآخرون، العلاقات الإنسانية ، مدخل سلوكي ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٤٥.

وكـــان مفهـــوم العلاقات الإنسانية بسيطاً للغاية، حيث كان يرفض تشغيل الأطفال في الأعمال، ويصر على نظافة العمال وأماكن عملهم[١].

وأحدثـــت التجارب التي قام بها التون مايو وأخرون عام ١٩٢٧ في مصنع هاوثورن في الولايـــات المتحدة الأمريكية ثورة في الفكر الإداري الإنساني، حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفســـية والاجتماعية والإنسانية تلعب دوراً أساسياً كمحدد لسلوك الأفراد وإنسانيته وتعتبر نتائج هـــذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية، التي أبرزت إلى حد كبير أهمية هذه العلاقات للأفراد والمنظمة[٢] .

اشـــترك الـــتون مايو وزميله دفرنيز روثليز برجر (Defrens Rothles Prejer) بإجراء بعـــض التجارب في شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية (Western Electric) في المدة من عام ١٩٢٤-١٩٣٢ بـــأحد مصـــانع الشركة وهو مصنع الهاوثورن (Hawthorn) الذي يضم حوالي (٣٠) آلـــف عامل، وكانت تهدف التجارب إلى معرفة اثر الزيادة في الإنتاجية نتيجة تغير بعض عناصـــر ظروف العمل مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وفترات الراحة وزيادة وجبات الطعام وغير ذلك من العناصر المتعلقة بظروف العمل واهم هذه التجارب تجربة الإضاءة .

تهدف هذه التجربة إلى معرفة اثر الإضاءة على زيادة الإنتاج، حيث أجريت التجربة على ثلاثة أقسام مختلفة وتم قياس الإنتاج تحت كثافة الإضاءة المتغيرة التي تزداد وتنقص في فترات منـــتظمة ، وقســـم العمـــال فـــيه إلـــى مجموعتيـــن : مجموعة أجريت عليها تجربة الإضاءة، والمجموعـــة الأخـــرى المجموعة الضابطة، مع مراعاة تساوي كل الظروف المحيطة بالتجربة، وفـــي كلـــتا الحالات أن الزيادة والنقصان في الإضاءة والإيحاء للعمال بهذه الزيادة أو النقصان فكانـــت أن الإيحـــاء الإيجابي بزيادة الإضاءة أن العمال راضين عن عملهم ، والإيحاء العكسي بنقصان الإضاءة فعبر العمال عن شكواهم واستيائهم ولكن لم ينخفض الإنتاج .

وأكـــدت هـــذه الـــتجربة أن هـــناك استجابة نفسية أو اثر نفسي للتغيير في الإضاءة على العمال، وعليه فقد كان تأثير الإضاءة نفسياً اكثر منه حقيقياً ، وأجريت كذلك تجارب عديدة منها تجـــربة غـــرفة الاختـــبار والأجور والمقابلات وملاحظة السلوك الجماعي، حيث خلصت هذه التجارب إلى نتائج أهمها :

١- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل .

٢- الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية له .

---

(١) عبد الرحمن بكر ، العلاقات الإنسانية والإنتاج ، مرجع سابق ، ص ١٨.

(2) Homqns. G. Fatigue Of Workers , New york: Reinhold .1946. p. 56.

٣- أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين .

٤- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

٥- إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم (١) . ويلخص الباحث مراحل التطور الفكري الانساني من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢/١)

التطور في الفكر الإداري وانعكاساته على وظائف إدارة الأفراد(٢) .

المدارس الفكرية لمحددات السلوك	أهم الأفكـــار	الوظائف التي أضيفت لادارة الأفراد لمواكبة التطور في الفكر الإداري
المرحلة التقليدية *مدرسة الإدارة العلمية	* تقسيم العمل والتخصص الدقيق. * الإنسان رجل اقتصادي رشيد. * الحافـز المـادي هو المحرك الحقيقي والوحيد للسلوك الإنساني.	* دراسة الزمن والحركة. * الأجر والحوافز المادية. * التدريب المهني.
* مدرسة العلاقات الإنسانية	* تنوع الحاجات الإنسانية. * العمـل وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للعامل. * تقسيم العمل والتخصص الدقيق يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية. *التأثـير الواضـح لجماعات العمل غير الرسمية. * أهمية أسلوب القيادة والإشراف.	* الحوافز المعنوية. * أساليب القيادة والإشراف. *الاتصالات. * تقييم الأداء ورسم المسار الوظيفي والترقية. * تعديل الاتجاهات. *التنمية الإدارية. * تكبير الوظائف والإثراء الوظيفي. * الأمن الصناعي. *البحوث والدراسات.
المرحلة الانتقالية	* مشـكلات العمـل تؤثـر على الحياة الأسرية للفرد.	*دراسة مواعيد العمل نظام الورديات. * دراسـة تأثـير ضـغوط العمل على الحالة الصحية والنفسية للعامل.
المرحلة الحديثة	* التأثير المتبادل بين مشكلات العمل والمشـكلات الأسـرية وانعكاس كلاهما على إنتاجية الفرد في العمل.	* التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية. * تقديـم الخدمـات الاجتماعية للعاملين (مثل الحضانة....).

---

(١) عادل الزيادي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، مصر ، ١٩٩٢ ، ص ص ٣٤٨-٣٥١ .

(٢) محمد شهيب وآخرون ، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي، مرجع سابق، ص ٧٦ .

يوضـــح الجدول السابق رقم (٢/١) المراحل الثلاث للتطور الفكري لإدارة الأفراد واهم الأفكار والوظـــائف التـــي أضيفت خلال هذه المراحل؛ ففي المرحلة التقليدية كانت وظائف إدارة الأفراد فـــي ظـــل ســـيادة حـــركة الإدارة العلمية قاصرة على تحديد الأجور والحوافز ودراسة الزمن والحركة وتقسيم العمل، واعتبار العنصر البشري إنسان رشيد اقتصادي، ثم تطور الفكر والعمل الإداري واهـــتمامه بالعنصـــر البشـــري ظهـــرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد ورغبـــته فـــي العمـــل وتقديم الحوافز المعنوية وسياسة أسلوب القيادة والإشراف وبرامج تنمية المهـــارات المـــتعددة؛ مما انعكس إلى الانتقال إلى المرحلة الانتقالية في دراسة محددات سلوك الفرد في العمل ، متمثلة بدراسة ضغوط العمل ومشكلاته على الحياة الأسرية، مما جعل القائمين على هذه المدرسة بدراسة مواعيد وعمل نظام الورديات في العمل.

وأخـــيراً ظهـــر بوضـــوح تأثـــير المـــرحلة الحديثة في اهتمام بعض الإدارات بدراسة المشـــكلات الأســـرية للعاملين، والتعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية ومعالجتها وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والتعليمية للأفراد .

٢-٢-٢ <u>عوامل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:</u>

العلاقـــات الإنســـانية قديمـــة وموجودة من عصر بعيد لأنها شغلت حيزاً كبيراً في تفكير الإنســـان منذ أن ظهرت على الأرض مجموعات من الناس، ففي الماضي على سبيل المثال قبل قـــيام الثورة الصناعية كانت علاقات العمل الإنسانية محددة وبسيطة غير متشابكة ولا يعني هذا أنـــه لـــم تكن هناك مشكلات في العلاقات بين الأفراد في العمل مع قلة المنشآت للإنتاج في ذلك العهـــد، كـــان صـــاحب العمل يتعامل مع الفرد نفسه مباشرة وحل المشكلات الناشئة عن العمل بطريقة حاسمة وفعّالة.

والســـبب فـــي دراسة العلاقات الإنسانية هو تفهم أسس التعامل مع الناس الذي لم ينشأ إلا حديـــثاً، فهـــي لم تقترب من نطاق العلم إلا منذ عهد قريب شأنها في هذا شأن العلوم الاجتماعية والنفســـية، حيـــث ظهـــرت عوامـــل جعلت مدرسة العلاقات الإنسانية تبرز وتظهر، ومن هذه العوامل[1]:

١) الـــبعد بين التقدم الفني والتقني والإنساني، حيث لم تحظى العلاقات الإنسانية على مر العصـــور باهتمام كبير، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وإبرازها جنباً إلى جنب مع التطور الذي

---

(1) Mayo , E . <u>The Social Proplems Of An Industrial Civilization</u> (Bosten Harvard University.Press 1945.

حـدث فـي مجـال الهندسـة والإنتاج والاقتصاد، فلقد اتضح لرجال الإدارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم إلى تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية.

٢) تضـخم حجـم المشـروعات؛ ممـا ترتـب عليه تقسيم العمل، واستطالة في خطوط الاتصـالات والـتجمع الضـخم من القوى البشرية في مكان مخصص ومحدد، وتولدت بعدها مشـكلات معقـدة، حيث أن تقسيم العمل أدى إلى الملل وهبوط الروح المعنوية. وخلق مشكلات اجتماعـية داخل المنظمة جراء العدد الضخم من القوى العاملة، وهذا كله دفع الإدارة إلى إدراك ظهور العلاقات الإنسانية في المنشآت وغيرها.

٣) كـان للبحوث العلمية والتجارب التي قام بها رواد الحركة الإنسانية أمثال التون مايو، وروذلسـبوجر وغـيرهم، لهـا الأثر الكبير على أصحاب الأعمال والإدارة مما أدى إلى ظهور تنمية العلاقات الإنسانية.

٤) ظهور وازدهار النقابات المهنية واتحادات العمال وما كفلتها لهم القوانين من حماية، والتـي أبـرزت بعـض المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية حيث أدى هذا الإحساس برجال الأعمال إلى تنمية العلاقات الطيبة مع العاملين في المنظمة لضبط العمل واستمراره.

٥) تقـدم العلـوم الاجتماعية وازدياد الثقافة بين العاملين وتبصيرهم بمكانتهم الاجتماعية والعملية مما شجعهم أنفسهم على تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية وظهورها والعمل بها.

٦) وأخـيراً فـإن ارتفـاع مسـتوى المعيشة وإشباع رغبات حاجات الفرد الفسيولوجية والتزاماته العائلية، تؤكد وجود علاقات إنسانية طيبة ليستمر الفرد في عمله ويحسن من أدائه .

ممـا سبق يرى الباحث أن هذه العوامل المجتمعة أدت إلى ظهور وإبراز أهمية العلاقات الإنسـانية ودورها الكبير في تحسين الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الإنتاجية في جمـيع مجالات الحياة، حيث تعزز ذلك بظهور مدارس فكرية تنادي وتهتم بهذه العلاقات لاثرها الكبير ودورها المتميز في العمل .

٢-٢-٣ العلاقات الإنسانية في المجال التربوي التعليمي والإداري

ازداد الاهتمام بالعلاقات ومشكلاتها في السنوات الأخيرة، خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التعليمية التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم، وبُعد التطور التكنولوجي الكبير الذي أخذ طريقه إلى المؤسسات التعليمية وامتد أثره على العاملين وعلى العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

ومن الملاحظ أن النظام التعليمي يتأثر بالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع، وتتفاعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والتاريخية فيما بينها وتؤثر على النظام التعليمي؛ فالعلاقة علاقة تأثير متبادل وليست مجرد تأثير في اتجاه واحد ولا يعمل مستقلاً عن بقية العوامل ولكنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى (١).

وتأكيداً على ذلك: فإن هناك مجموعة من القوى والعوامل التي تشكل السلوك الإنساني للفرد منها الجوانب الفسيولوجية: الثقافة والقيم، وثقافة التنظيم، والبيئة. وأن التربية والقيم لهما التأثير الواضح في تطوير وتنمية هذه الجوانب، ومن ثم تنعكس على الممارسات الإدارية والإنسانية على إحتياجات ومطالب العاملين في المجتمع (٢).

والإدارة التعليمية من أهم المجالات التي خاضتها العلاقات الإنسانية؛ فالمدير الناجح هو الذي يستطيع كسب تقدير الآخرين ويستفيد بأحسن ما لديهم من قدرات وإبداعات وزيادة في العطاء وحسن الأداء.

وهناك بعض الطرق والأساليب التي توطد العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير والمعلمين في الجو المدرسي والتعليمي ومنها(٣):

- تقدير المدير لجميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في قرارات الإدارة.
- امتداح وتشجيع العمل الجيد، الذي يصدر عن الموظف الإداري أو المعلم ورفع روحهم المعنوية .

---

(١) احمد إبراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢٠ .

(2) Dan . L .Costly, And Others et.al, Human Relations in Organizations. New York, West Publishing Com, 1994 .

(٣) محمد المنيف . دور مدير المدرسة كموجه مقيم ، دار العلوم ، ط ١. الرياض ، ١٩٨٩ .

- التعرف على المشكلات الاجتماعية التي تضايق الإداريين والاشتراك معهم لمعالجة هذه المشكلات، والتي من شأنها توطد العلاقات الإنسانية بين الطرفين؛ مما يزيد من تحسين الأداء في العمل .
- توفير المناخ التنظيمي الذي يجعل الإداريين والمعلمين يعملون بنفس مطمئنة وأمن وظيفي واستمرارية في العمل.

إن العلاقات الإنسانية تعتبر عنصر من عناصر الإدارة الفعالة وبخاصة في الإدارة التعليمية، ولذلك فإن مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية، يستطيع أن يعرف مواطن ضعفه أو قوته ويدرك اتجاهاته وتشعره بالثقة الذاتية التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة، أو إحداث التغيير في النظام وعلاقات الأفراد؛فالمدير الذي لديه فهم في السلوك البشري(اللفظي والعملي) وتقبل وجهات النظر للعاملين في المؤسسة يعرف كل ما يقوم به من عمل، فتصبح المهارة الإنسانية بهذا المفهوم متكاملة وفعّالة(١).

كما أن ممارسة العلاقات الإنسانية في التعليم، يجب أن تكون على راس الممارسات التي على المدير إنفاذها والعمل بها، وعليه أن يتعامل مع الآخرين بطرق شتى فردياً وجماعياً، رسمياً وغير رسمياً، وذلك حتى يستطيع أن يدرك ماذا يتصرف الآخرون ؟ وكيف يتصرفون ؟ (٢).

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير التعليمي سواء في المدرسة أو الجامعة مع العاملين ذات أهمية بالغة؛ لأن نوعية العلاقات بين الطاقم التعليمي تعتمد اعتماداً على نوعية علاقتهم مع المدير أو القائد التربوي والإداري .

و هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم ومن هذه العوامل: الدافعية إلى العمل حيث تعتبر الدافعية إلى العمل المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية وتقوم في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو إلى خمسة أنواع(٣):

١. الحاجات الفسيولوجية مثل: الأكل والشرب والملبس والنوم والراحة.......

---

(١) عزت جرادات ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مفهوم ومحتوى ، رسالة المعلم ، العدد الثاني ، حزيران ، ١٩٧٩.

(2) Hinds, Cobin, Public Relations Officer Introduction . Welches, st .Michael Barbados 1998.P .162 .

(٣) احمد إبراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

٢. الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .

٣. الحاجة إلى المشاركة والانتماء.

٤. الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

٥. الحاجة إلى تحقيق الذات .

ومـــن العوامـــل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية وأهمها: الروح المعنوية، ويقصد بهـــا الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكهم، وهي محصلة لكثير من العوامل التي تسود المؤسسة التعليمية، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفـــاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منها على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية والتي تظهر فـــي مستوى الأداء والإنتاج، ومدى استمرارية العاملين، وغيابهم أو انقطاعهم عن العمل وكثرة الشـــكاوي والخلافـــات والـــنزاعات بين الأفراد . وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعـــالج أســـباب هذه المشكلات حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد ويستمر العمل في المؤسسة كما يرام.

وأما الحوافز التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المنظمة، التي لها أهمية في رفع مســـتوى الأداء في العمل، تتنوع إلى: حوافز إيجابية، وحوافز سلبية، فالإيجابية تقوم على أساس الترغيـــب والترحيب، وأما الحوافز السلبية؛ فتقوم على أساس التخويف والترهيب وهي الحوافز المعنوية وحوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية بالأمن والاستقرار، وحوافز اقتصادية وهي المكافآت المادية.

ويـــرى الباحث في هذا المجال التعليمي والإداري أن العلاقات الإنسانية نمط حساس يقوم بـــه الرئـــيس والمـــرؤوس على حد سواء، فكل عليه حقوق وواجبات؛ فالإدارة تقع على عاتقها النصـــح والاستشارة وإتاحة الفرصة للعاملين في إبداء الرأي، وان تعمل ما بوسعها حتى تجعل بيئة العمل جديرة بالاحترام والمودة والتعاون ومعالجة المشاكل المختلفة بكل صدق وموضوعية، والحصول على الاعتراف والتقدير والمكافأة عندما يستحق الموظف ذلك .

أمـــا الموظـــف أو العـــامل فيجب عليه تجاه رئيسه أن يستحق له التأييد والثناء والمساندة والعمـــل الجـــاد والإخـــلاص والإتقان في العمل، وأن يطور إهتماماته ويكرسها لتحقيق أهداف المؤسسة وخدمة مصالحها، وان يبادر إلى الإبداع والابتكار في العمل والقناعة والتأكيد منه؛ أن الإدارة تعـــرف طـــريقها الصحيح وتلتزم به وانهم قائمون على العمل بكل كفاية ومقدرة، هناك تكون العلاقات الإنسانية وطيدة بين الطرفين والتي تؤدي إلى تحسين الأداء في العمل .

٢-٣ المبحث الثالث: العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في العلاقات الإنسانية

لاشك أن لكل إدارة في المجتمع، عوامل تنظيمية رسمية وغير رسمية، تعمل بها لتحقيق أهدافها وأهداف أفرادها وفق الخطة المرسومة لهذه المؤسسة أو المنظمة ؛ فالتنظيم الرسمي Formal Organization عبارة عن تقسيم الأعمال والوظائف إلى وحدات تنظيمية وتحديد السلطة والمسؤولية ، وإيجاد علاقات تنظيمية من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية تبين الوحدات التنظيمية على شكل إدارات وأقسام ، أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

وأما التنظيم غير الرسمي Informal Organization في المنظمة يعرف بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض في مجال العمل وغير العمل ، حيث تنشأ صداقات بين بعض العاملين ؛ فنجدهم يذهبون مع بعضهم لتناول الطعام أو تناول الشاي والقهوة في فترات الراحة، ويتبادلون الزيارات والآراء والأفكار، ويكونون بذلك جماعات غير رسمية أو تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير الرسمي لم تحدده إدارة المؤسسة ، بل ينشأ تلقائياً نتيجة لعمل الأفراد معاً سواء في أقسام محددة أو أقسام مختلفة .

ومن العوامل التنظيمية التي لها دور في العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء بشكل عام متمثلة في المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة مثل : نمط القيادة ، المناخ التنظيني ، التدريب ، الحوافز ، التنظيم الإداري ، والعلاقات غير الرسمية المتمثلة بالعلاقات الاجتماعية ، والاتصال غير الرسمي مشيرين إليها فيما يلي :

١- القيادة والإشراف Leadership & Supervision

تعتبر القيادة من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم، وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة ؛ فالقائد الذي يعمد إلى التسلط والتعامل مع الأفراد باعتبارهم أفراداً من درجة أدنى، لاشك يؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل . وعلى النقيض من ذلك فالقائد الإداري الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويتفهم طبيعة العنصر البشري، يعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين، إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد على استعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاح خطط إدارة المنظمة.

وبشكل عام؛ فإن العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم هي انعكاس لنمط القيادة والإشراف ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية، ومن ثم فإن ترشيد أساليب القيادة

الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية، وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد في المنظمة وتحسين أدائهم (١).

وللقـيادة عـدد من المفاهيم والتعريفات التي تختلف في كلماتها ولكنها في معظم الحالات تحمـل نفـس المعنى والتوجه ، حيث تعرف القيادة بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة" (٢).

ويمكـن تعـريف القيادة من وجهة نظر الباحث: بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

والقـائد "هو الشخص الذي يؤثر في سلوك الآخرين من اجل أهداف يسعى لتحقيقها"(٣) .
ويمكـن تعـريف القـائد مـن وجهه نظر الباحث بأنه : " الشخص الذي يتولى الإشراف على مجموعـة ويسـتطيع التأثـير في سلوك أفرادها وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة.

والجامعـات كغـيرها من المؤسسات تحاول جاهدة زيادة فاعليتها ، ويقصد هنا بالفاعلية القـدرة على تحقيق الأهداف وتركز الفاعلية على الجانب الإنساني للقيم والنشاطات التنظيمية ، كما تشير الفاعلية التنظيمية للجامعة إلى توفير مناخ أكاديمي إيجابي ، وتحقيق أهداف الجامعة ، و أهـداف الفـئات التـي يـتكون منها المجتمع الجامعي ورضاهم ، وتزويد المجتمع بالمعرفة والقوى البشرية المدربة .

٢ – الاتصال غير الرسمي Informal Communication

هـناك نوعـان من التنظيم في كل مؤسسة أحدهما رسمي تحدده الإدارة العليا وتوضحه الخـرائط التنظيمـية وقـنوات التوجـيه والتسلسل الإداري. واخر تنظيم غير رسمي ينشا عن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد دون أن تتدخل الإدارة في رسمه أو يخضع لرقابتها وينبثق عن التنظـيم غـير الرسمي اتصال غير رسمي يتميز بأنه دائب الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطـوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القـدرة أو السـيطرة عليه سيطرة تامة، وينطوي الاتصال غير الرسمي، على ميزة بناء تماسك

---

(١) علـي السـلمي "دور العلاقـات الإنسـانية في إحداث التغيير الإداري " مجلة الإدارة،اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مجلد٨ ، عدد١، ١٩٧٥ ص ص ٢١-٣٢.

(٢) رداح الخطيـب واخـرون " الإدارة والإشـراف التربوي " دار الندوة للنشر والتوزيع ، عما ن ، ١٩٨٤ ، ص٧٤.

(3)Wendell L . French , The Personal Management Process, 5. Edd Massachusetts , Houghton Mifflin Company 1982) p.101.

الجماعـــة، وإيجـــاد روح الفريق وزيادة في روابط العلاقات الإنسانية بين الأفراد، كما ويعتبر صمام آمان للخلاص من التوتر الانفعالي والضغط النفسي في العمل[١] .

ويُعـــرف الاتصـــال غـــير الرسمي بأنه : "مجموعة من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية والعملية بين الأفراد داخل العمل وخارجه"[٢] . وفي مجال آخر أن الاتصالات غير الرسمية هي تلك العلاقات الشخصية الاجتماعية المتنوعة التي تحكم العمال ويستمرون في إقامتها[٣] .

ويـــرى الباحـــث أن الاتصـــال غير الرسمي هو التنظيم الذي يهتم بالعاملين أثناء تأديتهم للأعمـــال علـــى أســـاس انهم بشر، ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم وتتجاوب معها احساســـاتهم ومشاعرهم، لانهم يعملون بدوافع إنسانية من إحساسهم ومشاعرهم، أي انهم ينظر إلـــى العامليـــن نظـــرة إنسانية ولا ينظر إليهم بأنهم مجرد آلات أو أدوات تعمل لتحقيق أهداف المؤسســـة شـــانهم فـــي ذلك شان عناصر العمل الأخرى، فأينما وجدت الجماعة لابد وأن تنشأ بينهما علاقات اتصالات غير رسمية نابعة من اتفاق الآراء وتقارب وجهات النظر.

٣- المناخ التنظيمي

يقـــاس نجـــاح التنظـــيم في تحقيق أهدافه المرسومة بمجموعة من المتغيرات والتي يعد المـــناخ التنظيمي أحدها، فالمناخ التنظيمي أحد المحددات المهمة في العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمـــي لتأثـــيره الملمـــوس في مظاهر السلوك الوظيفي المتصل بالأفراد داخل التنظيم، مما يجعلهم ويحفزهم على الأداء السليم .

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الجو الملائم للعمل والتمـــيز بـــه، ســـوف يكون خطوة مهمة في دعم وتطوير عمل الجامعات الحكومية والخاصة وتحسين أدائها لما له اثر كبير على أداء العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم؛ الذي ينعكس على سلوك التنظـــيم، حيث تسعى المؤسسات إلى تنمية وتطوير المستويات الإدارية العاملة فيه لرفع مستوى الأداء الـــذي لا يمكـــن أن يتأتى إلا من خلال توافر المناخ التنظيمي الذي يشجع تلك المستويات الإدارية على أداء الأعمال المنوط بها بكفاية وفعالية.

---

(١) محمـــد الناشـــد "المدخل الى إدارة الأعمال" ، مديرية الكتب والمطبوعات ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد والتجارة ، ١٩٨٠ ، ص٣١٨.

(٢) تشستر بارنارد "وظائف الرؤساء " ترجمة كمال دسوقي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، ص١٥٨.

(٣) حســـان الجيلاني " التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٨٨ ، ص ٤٥.

ويعتـــبر مفهـــوم المـــناخ التنظيمـــي بأنه : "مجموعة من الخصائص والقواعد والأساليب والصــفات الرئيســية والتي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي توجه وتحكم سلوك العاملين داخل التنظيم" [١].

وأشــار آخـر بأنـه : "مجموعــة من الاتجاهات التي يمكن إدراكها عن طريق التنظيم واستقراؤها من خلال الطريقة التي يعامل بها التنظيم أفراده" [٢] .

٤- التدريب Training

يعتــبر الاهتمام بالعنصر البشري محور اهتمام المؤسسات التعليمية والتدريبية المتخصصة، لأن العنصــر البشري وإنسانيته مهم في العمل الإداري ، ولكون التعليم يسبق التدريب ، ولكون التعلــيم عــام والتدريب خاص، فقد ظهر التدريب كأحد مهمات المؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد والمدارس.

ومــن الضــروري فــي الـبدء أن يوضــح الباحث مفهوم التدريب من خلال استعراض تصــورات بعــض الباحثيــن لما يعنيه التدريب؛ فالتدريب "جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتســاب العامليــن المهــارات المرتــبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعدهم على تحسين الأداء وأهداف المنظمة"[٣].

التدريب كذلك هو : "عملية تعليمية تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم والاتجاهات لتحسين أداء الموظفين" [٤].

وتبرز أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية بما يلي[٥] :

١- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين .

٢- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .

٣- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد والعاملين .

---

(١) محمــد الذنيبات" المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن" ، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٢٦ ، عدد١ ، ١٩٩٩ ، ص ٣٧ .

(٢) زهير الصباغ " العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل " مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، عدد٤ ، مجلد ٨ ، ١٩٨٠ ، ص١٤٥.

(٣) محمد النجار ، إدارة لأفراد وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مطبعة الاتحاد ، دمشق ، ١٩٩٥ ، ص ٣٥.

(4) Lioyd Lbyars & Leslie Rue, Human Resource Management , Third,Ed, Home Wood , llions : Irwin , 1991 , p . 20 ، ترجمة الباحث

(٥) نظمــي شــحاده واخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٥ .

٥-الحوافز Motivations

يعتـــبر موضـــوع الحوافـــز من الموضوعات التي حظيت وما تزال باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري معاً، والسبب في ذلك أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء بانعكاســـه وتأثيره الإيجابي على الكفاءة الإنتاجية ثم على الأداء ؛ فالاهتمام بدراسة حفز الموظفيـــن الإدارييـــن بغرض تحسين أدائهم الوظيفي أداة فعالة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسســـة التـــي يعملـــون بهـــا . فقـــد أثبتـــت الدراسات والتجارب العملية التي أجريت حول الموضـــوع، أن الحوافـــز بأنواعها المادية والمعنوية تؤثر في فعاليتها في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة .

أمـــا الحديـــث عـــن الحوافـــز ودورها في الأداء، إذا كان الهدف من وجود الحوافز في المؤسســـة رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع العاملين إلى بذل أقصى جهـــد ممكن ! فإن نجاح وفاعلية تطبيق برامج معينة للحوافز يتوقف بالدرجة الأولى على دور القـــيادة الإداريـــة، حيث تعتبر من أهم الركائز الأساسية في تنفيذ أنظمة الحوافز وما تهدف إليه من حسن أداء وظيفي في مجال العمل(١) .

وتعرف الحوافز : "بأنها المغريات المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على الأداء الجـــيد"، ومن ثم فأن عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية ، هو نوعية الحوافـــز المســـتخدمة ومـــدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم ، أن التوافق بين رغـــبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها الإدارة يسهم في تحديد استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج(٢) .

ومن وجهة نظر الباحث يرى أن الحوافز هي تلك المؤثرات الداخلية والخارجية التي يمكن مـــن خلالها إثارة حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين، بهدف الحصول على هذه الحوافز مـــن اجـــل إشـــباع تلـــك الحاجات، ويمكن من خلال تقديم هذه الحوافز التحكم بسلوك الأفراد وتوجيههم وتعزيزهم مما ينعكس على تحسين أدائهم.

---

(١) علي السلمي ، إدارة لأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص٢٧.
(٢) علي السلمي "دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري " ، مرجع سابق ، ص٣٤.

٦- الاتصال Communication

تمـــثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني ، ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية ، أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في المؤسسة .

وأهمـــية الاتصــــال تظهر بشكل واضح في المؤسسات التعليمية، فوجود نظام اتصال سليم وفعـــال ضرورة ملحة للإدارة، لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كمـــا يســـتطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل ؛ فالاتصال عبارة عن شريان العملية الإدارية داخل المؤسسة .

ويمكـــن تعـــريف الاتصال بأنه " أي سلوك يبدؤه الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات ينتج عنه نقـــل المعـــنى الذي يرغب فيه للأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات، ويتسبب عن ذلك استجابتهم بالسلوك أو الطريقة التي يرغبها" (١).

ويعتـــبر الاتصال بأنه " عملية اجتماعية يتصل بها الفرد بالآخرين لتحقيق مصالح أو منافع مشـــتركة، يـــتم من خلالها تبادل المعلومات وإيصال البيانات بواسطة شبكات وقنوات الاتصال المعمول بها في المؤسسة" (٢).

ولكـــي تحقق نظم الاتصالات أهدافها في المؤسسة ، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة العنصـــر البشـــري في المؤسسة، حيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة، والوصول إلى هذه المرحلة، يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من اجـــل التغلـــب علـــى مـــا قد يعيق حركة الاتصالات سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية تتعلق بالمؤسسة أو نفسية تتعلق بمشكلات الأفراد .

ومـــن الواضح أن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين(٣) :

- كمـــية المعلومـــات والبيانات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جدواها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم .
- تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعاً .

---

(١) عـــبد الرحمـــن عمـــر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، مركز البحوث ألا دارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣ ، ص٨ .

(٢) محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، ط١ ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص١٧٨ .

(3) Trewath . R And Neport , Management , Plano-Texas Business Publication .Inc .1982 . p.322.

٧- العلاقات الاجتماعية Social Relations

الإنسان كائن اجتماعي يتفاعل ويتعايش مع الآخرين، وهذا يؤدي إلى وجود علاقات اجتماعية تنمو تدريجيا، وتؤدي إلى وجود النظم الاجتماعية ومن هنا تتكون الحياة الاجتماعية الإنسانية ، ويدخل الإنسان في إطار عريق من العلاقات الاجتماعية التي تربطها أصلاً علاقات إنسانية لاستمرار البقاء والعيش، وبمعنى آخر ينشا من اجتماع الأفراد وتبادل أفكارهم واتحاد مصالحهم بصفة تلقائية علاقات اجتماعية وقواعد وأسس خاصة لتحقيق دوافعهم الاجتماعية وحاجاتهم الضرورية وأهدافهم المشتركة .

ويعتبر موضوع العلاقات الاجتماعية من الموضوعات الهامة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ، نظرًا لكون هذه العلاقات نماذج للتفاعلات الاجتماعية بين وحدتين اجتماعيتين أو اكثر . ومن التعريفات التفصيلية للعلاقات الاجتماعية: "بأنها نسق معين ثابت يشمل طرفين (سواء كانا فردين أو جماعتين) يربطهم أمر معين أو مصلحة أو اهتمام معين، تشكل قاعدة لتفاعلهم بجانب أن العلاقات هي نسق معين بين الواجبات والمسؤوليات بحيث يكون لكل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر"(١).

وتعرف أيضاً بأنها: "نسق من التفاعل المنظم بين شريكين على أساس علاقات إنسانية تربطهم أهداف مشتركة لتحقيق وإشباع رغباتهم" (٢).

فالجامعة نسيج اجتماعي إنساني مترابط يتكون من كوادر إدارية وفنية وتعليمية متمثل بالموظفين الإداريين والفنيين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب التي تربطهم علاقات اجتماعية وإنسانية معا أو بعضهم تجعلهم يتأثرون ويؤثرون بالعمل، فنجد أحياناً أن هناك علاقة طيبة بين الرئيس والمرؤوس والأستاذ والطالب والموظف، هذه العلاقة أساسها التبادل والتعاون والتفاهم المشترك في مجال العمل .

ويرى الباحث أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في الجامعة علاقات اجتماعية داخلية وأخرى خارجية، فالعلاقات الاجتماعية الداخلية تؤدي إلى الاتفاق أو الإجماع لتحقيق أهداف العمل والمنظمة بروح الفريق الواحد والتعاون على إنجاز وتحسين الأداء والبعد عن ضغوط العمل . و أما العلاقات الاجتماعية الخارجية (أي خارج العمل) كالزيارات المتبادلة بين الأفراد والاشتراك في نوادي الجامعة والرحلات الجماعية وإقامة الحفلات الترفيهية التي تجمع الأفراد في العمل وخارجه، فتجمع الألفة والمحبة والمرح بين قلوبهم، وبذلك يمكن أن تؤدي هذه

---

(1) F . Znaniki : Social Relationship And Social Roles . Newyork , 1965 . p.24.

(٢) جمال حسانين : مبادئ علم الاجتماع ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٩٠.

الوسائل إلى تحقيق وتنمية مبدأ العلاقات الإنسانية التي بدورها تزيد من رضاهم الوظيفي وإقبالهم على العمل بكل حيوية ونشاط وتحسين أدائهم .

٨- ضغوط العمل (الوظيفة) Pressure Of Work (job)

يتعرض الإنسان خلال مراحل حياته المختلفة لأنواع متباينة من الضغوط التي تسبب له متاعب متنوعة، وأياً كانت أنواع تلك الضغوط ، داخلية أم خارجية ، فأنها في النهاية تنعكس على حياة الفرد وغالباً ما توجد الضغوط أينما وجد العمل، لأن غالبية الأفراد كثيرا ما يواجهون مصاعب أو ضغوط أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة .

تتعدد مفاهيم ضغوط الوظيفة باختلاف البيئة والعمل؛ فضغوط العمل تعرف بأنها : العوامل المتنوعة والمختلفة المصادر التي تؤثر على حالات العمل الاعتيادية نتيجة العوامل البيئية أو التنظيمية، أو صفات الفرد وحاجاته مثل – الصراع أو حجم العمل كماً ونوعاً، وتؤدي إلى معاناة ذاتية داخلية وتظهر على السلوك الإنساني مثل الإجهاد والتوتر والإحباط، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويتمثل ذلك في البطء في إنجاز المعاملات وانخفاض مستوى جودة الأداء وسوء العلاقات داخل التنظيم وخارجه وانخفاض الروح المعنوية للعاملين [(١)].

وعرفت كذلك بأنها: "عبارة عن مجموعة من التأثيرات الداخلية لدى الموظفين"، وتنجم عن التفاعل بين العوامل التنظيمية أو الاجتماعية ، وقد تؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديهم ؛ مما يدفعهم إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي لأعمالهم [(٢)]. وهي أيضاً أنها: عبارة عن حالة يشعر فيها الموظف بالقلق والتوتر ، وما يترتب على ذلك من اختلال في التوازن ينجم عن كثرة ما يتعرض له الموظف من مؤثرات بيئية تحيط بظروف العمل كعبء الدور وغموضه والنمط القيادي السائد في المؤسسة وغيرها من المتغيرات [(٣)].

ويرى الباحث بناء على التعريفات السابقة، يمكن تعريف ضغوط العمل (الوظيفة) بأنها : مثيرات مادية أو نفسية تضغط على الفرد العامل بشكل بسيط أو بشكل كبير ، بحيث إذا كانت بسيطة يمكن للفرد العامل أن يتكيف معها ، بينما إذا كانت كبيرة فغالبا لا يستطيع الفرد التكيف معها ؛ مما يؤدي إلى ظهور بعض الأمور على سلوكه مثل القلق والخوف والتوتر والشعور

---

(١) عقلة مبيضين ، ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية ، أبحاث اليرموك ، مجلد ١٦ ، عدد٢ ، ٢٠٠٠، ص١٥٢ .

(٢) محمد الزعبي ، ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٩٧ ، ص١٨ .

(٣) فوزي المساعيد " مصادر الضغط النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في لواء نابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، نابلس ، فلسطين ، ١٩٩٣ ، ص١٠ .

بالضـــيق . كمـــا يـــرى الباحث بأن ضغوط الوظيفة لا تكون سلبية دائماً، بل قد تكون إيجابية، فضـــغوط الوظـــيفة إذا كانت كبيرة للفرد المعني، فإنها يمكن أن تؤدي إلى بث روح التحدي من قبل الفرد نفسه فيبذل جهداً للقيام بالعمل على أتم وجه، حيث يمكن رؤية بعض الأشخاص الذين يقولـــون بأنهم لا يعملون إلا إذا شعروا بالضغط عليهم! ، بينما إذا كان لديه عمل بسيط فأننا نراه متكاسلاٍ عن أداء هذا العمل ومؤجلاً له وحجته في ذلك أن هذا العمل يمكن عمله في أي وقت .

والوظـــائف التـــي يشغلها الأفراد العاملون من حيث المتغيرات البيئية، تختلف من وظيفة لأخرى من حيث حجم الضغوط الملقاة على عاتق الأفراد الذين يشغلونها، فلا يمكن مثلاً تصور أن حجـــم الضـــغوط المفروضـــة على مزارع أو محل بقالة أو موظف عادي تتساوى مع تلك الضـــغوط المفروضـــة علـــى قـــائد الطائرة أو طبيب غرفة العناية المركزة أو الأستاذ الجامعي المرتـــبط بالـــتدريس وأمور إدارية أخرى ، لاشك أن المجموعة الثانية من الوظائف تتسم بزيادة هيكل العمل وتغيير الظروف المحيطة بالأداء، وبالتالي ينتج حجم اكبر من ضغوط العمل بدرجة كبـــيرة مما يؤدي أحياناً إلى حدوث حالات الضيق والتوتر والانشغال، وبالتالي يؤدي إلى تأخر الإنجـــاز، مـــا لم تصاحبه حوافز مادية ومعنوية وعلاقات طيبة تثير هذه المجموعة للاستمرار بالعمل على احسن ما يرام ، كما يظهر في الجامعات أن عبء العمل، وكثرة المسؤوليات وطول فـــترات الـــدوام وقلـــة الحوافز مما يشعر العاملين بالتوتر والقلق والتذمر وبالتالي ينتج عن ذلك تأخر في العمل والأداء .

الفصل الثالث

الأداء الإداري في الجامعات

المبحث الأول(الأداء الإداري) :

- مفهوم الأداء الإداري.
- طرق وقياس الأداء الإداري.
- علاقة الأداء بالتنظيم الإداري.
- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.
- تقييم الأداء الإداري في الجامعات.

المبحث الثاني (التعليم في الجامعات الأردنية)

- الجامعة : طبيعتها ، خصائصها.
- الجامعات الأردنية.
- مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة.

الفصل الثالث : الأداء الإداري في الجامعات

٣-١ المبحث الأول : الأداء الإداري

إن الإنســـان الكــفــء هــو أهم الموارد التي يمكن أن تثري بها أمة من الأمم، كما يعتبر الأداء السليم لهذا الإنسان أهم ما يمكن أن يساهم في إدارة الموارد البشرية ، ولمّا كانت كل جهة سواء كانت حكومية أم خاصة، تحاول دوماً تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل، فإن عملية تقييم وتحســين أداء موظفيها تعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة إليها، إذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفيــن الأكفاء ومساعدة الموظفين متوسطي الكفاءة على التقدم والتحسين في العمل، وإعطاء فرصـــة للموظفين غير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك الوظيفة، لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على دورهم واثبات جدارتهم في العمل والإنتاج .

٣-١-١ مفهوم الأداء الإداري

يحظـــى الأداء الإداري في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارســين لأعمال الإدارة والتنظيم، ذلك أن الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار، وهناك عدة مفاهيم متعددة لمفهوم الأداء الإداري .

فقــد عُرف الأداء على: "أنه سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى، ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة (سواء فرضه عليه الآخرون أم قام به من ذاته)" (١).

وعُــرف أيضاً : "بأنه نجاح المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مســبقاً، أو درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأمثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على عائد ممكن"(٢).

وفي دراسة بعنوان "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب"، حيث هدفــت الدراسة إلى إظهار جوانب التحليل في الأداء الإداري ومعوقاته في الدول العربية، ومن بين هذه المعوقات غياب الرقابة الإدارية الفعالة على أجهزة الإدارة العامة وتدخل أجهزة الرقابة

---

(١) عــبد الحكــم الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سيناء للنشر والتوزيع ، ج١ القاهرة ، ١٩٩٩، ص١٩.

(٢) حــاتم الشــاهد ، "دراســة تحليلــية لواقع العلاقات القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشــركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٩ ، ص٢٢ .

فـــي الجوانب التفصيلية لاعمال الوحدات الإدارية؛ مما يعيق حرية الحركة لديها ويضعف الروح المعنوية لدى العاملين في تلك الأجهزة(١).

٣-١-٢ قياس الأداء الإداري وطرقه

يعتـــبر قـــياس الأداء الإداري مـــن المواضيع التي تتميز بالصعوبة النسبية، وخاصة فيما يتعلق بقياس أداء المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح المادي مثل الجامعات والجمعيات الخيرية، أمـــا تلك المؤسسات التي يكون هدف إنشائها الربح المادي، فقد أوجد العلماء العديد من المعايير والمقاييس التي تقيس أدائها مثل معيار العائد على الاستثمار أو السعر السوقي للأسهم المتداولة، أو عائدات السهم الواحد أو معدل نمو المبيعات وغيرها من المقاييس الكمية الأخرى .

وقـــد عُـــبر عن مفهوم القياس الإداري بمصطلح مراجعة وتقييم الإدارة Management Apprasial and Audit، وهـــي الدراســـة الانتقادية للنشاط الإداري بأكمله في المنظمة بقصد الكشف عن نقاط الضعف فيه من اجل إحداث التحسينات قبل فوات الأوان (٢).

ويـــرى الباحـــث أن مفهـــوم قياس الأداء الإداري من وجهه نظره : بأنه عملية التأكد من كفـــاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، حيث يربط هذا التعريف عملية القياس أو التقييم بمدى تحقيق الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

طرق قياس الأداء الإداري

لقـــد وضـــع الباحـــثون فـــي مجال الإدارة عدة أساليب ووسائل لقياس الأداء الإداري في المـــنظمات غير الهادفة إلى الربح، ونستعرض فيما يلي بعض ما كتب حول ذلك . هذا وقد تم الإشارة إلى أن قياس الأداء يتم بواسطة طريقتين(٣):

أ- الملاحظـــة المباشـــرة : عن طريق زيارة المدير أو المسؤول إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته وطريقته ونوعيته) وعلى اتجاهات الموظفين، فالملاحظة المباشرة تعطي فكـــرة واقعـــية حول الأداء ، حيث يرى ويسمع المسؤولون ما يحدث بأنفسهم ولكن عيوب هذه الطريقة هي :

١- تحتاج إلى وقت طويل للتعرف على أوجه العمل المختلفة .

٢- عدم إمكانية وجود المسؤول في كل الأوقات .

---

(١) محمـــد ذنيـــبات ، "إشـــكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب " المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، المعهد الدولي للعلوم الإدارية ، المجلد رقم (٣) ، عدد ٤ ، ١٩٩٨ ، ص٢٩٩.

(٢) ســـيد الهـــواري ، إدارة الأصـــول والأســـس العملـــية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ص ٤١٩-٤٢٠ .

(٣) سيد الهواري ، إدارة الأصول والأسس العملية ، المرجع ذاته، ص ص ٤٢٩-٤٣٠.

٣- قــد تفســر زيــارة المسؤول المستمرة ومتابعته على أنها عدم الثقة في المرؤوسين والموظفين مما يشكل أثراً سيئاً على أدائهم .

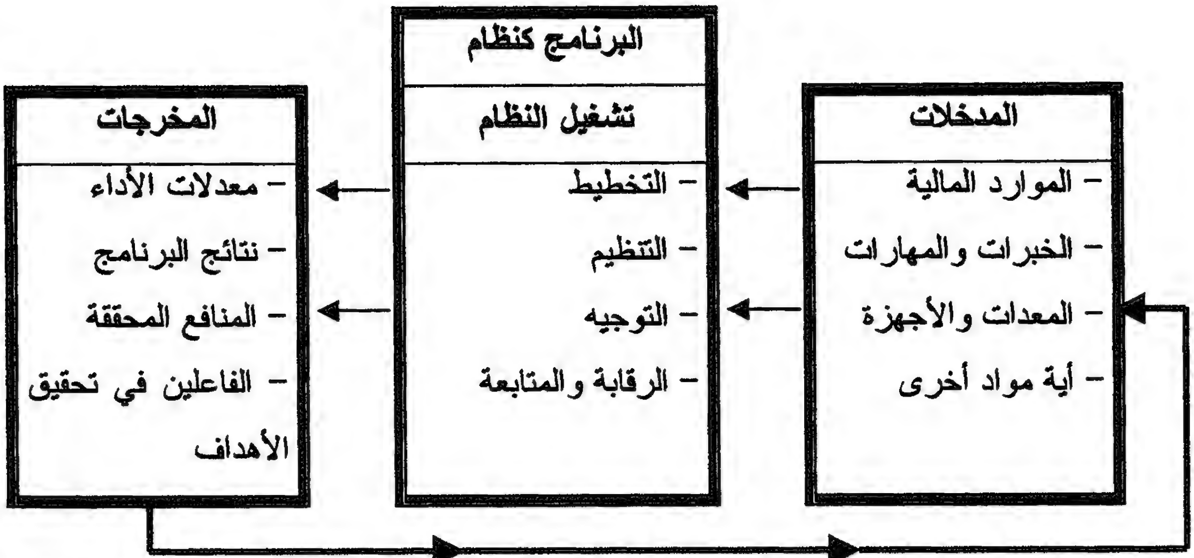
٤- الاطلاع على التفاصيل الصغيرة قد يفقد المسؤول شعوره بالإطار الكلي لسير العمل.

<u>ب- الــتقارير</u> : وهــي تمــثل مكانا هاما بين وسائل قياس الأداء وهي إما شفوية عن طريق ما يســمعه المسؤول من مرؤوسيه وإجاباتهم عن سؤاله لهم، أو تقارير كتابية والتي هي الأهم حيث تحــتوي علــى حقــائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، وهذه التقارير تكون على شكل بيانات رقمــية أو على شكل خرائط وأشكال بيانية، والتي تعتبر بسيطة وكثيرة الاستعمال وتعطي فكرة واضحة عن تطور المؤسسة وأدائها بمجرد النظر إليها، و أخيراً فإن هناك تقارير إنشائية والتي هــي غالــبا مــا تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كمياً، وهي تستخدم عادة لمعرفة الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول.

هــذا ويتم قياس الأداء من خلال الرقابة، حيث ينبغي على المؤسسة أو المنظمة أن توفر جميع البيانات اللازمة للقائمين بعملية الرقابة وتقييم الأداء ، حيث يتم تحليل هذه البيانات وتحديد مدى علاقتها بالأهداف المحددة مسبقاً، والتي تتولاها الوحدات والأجهزة الإدارية الخاصة في أي قطــاع مــن القطاعات المختلفة، ويمكن النظر إلى أي نشاط أو برنامج عمل أو وظيفة على أنه نظــام يــتكون من مجموعة عمليات متابعة، كما حددته نظرية النظم الحديثة . ويتضح ذلك من خــلال الشــكل اللاحــق رقم (٣/١) الذي يعرض نموذجاً لنظرية النظم الحديثة، ويهتم بدراسة الصــورة الكلــية للمنظمة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية ويوضح أيضاً الإطار العام لمفهوم النظام، أي أن المــنظمة تقــوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع وخدمــات تقدمها للبيئة المحيطة من خلال عمليات وانشطة تتم في المنظمة وهي وظائف الإدارة الرئيســة (التخطــيط ، التنظــيم ، التوجيه ، الرقابة)، ولكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تــتحقق فيه الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء، لابد من وجود معلومات مرتدة تعينه على معرفة مــدى تقــبل البيئة لتلك المخرجات ومعرفة الانحرافات خلال عمليات الإنتاج في النظام وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.

شكل رقم (٣/١)

نموذج لنظرية النظم الحديثة



المصدر: محمد سرايا ، الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة ، مدخل تقييم الأداء في الوحدات الحكومية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ ، ص١٢ .

وفـــي العقدين الأخيرين تطورت طريقة التقييم والقياس للأداء وفقاً لنظام الإدارة بالأهداف والنـــتائج ؛ فالإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم على أساسها التقييم حيث تركز على الأداء المســـتقبلي إلـــى جانــب الأداء الماضي وينطلق هذا الأداء من الأهداف التي يتفق على وضعها الرؤساء والمرؤوسين على السواء ويتفق على تحقيقها خلال فترة محددة، بالإضافة إلى تركيزها علـــى نواحـــي ســـلوكية معيـــنة في عمل الفرد وعلى تقييم المسؤول وتبني مهاراته عن طريق إشراكه للمرؤوسين في تحديد الأهداف ومناقشته فيها(١).

(١) فيصل مرار : "الإدارة والأسس والنظريات والوظائف" ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ،١٩٨٣ ، ص ص ٣١٤ - ٣١٥ .

٣-١-٣ علاقة الأداء بالتنظيم الإداري

إن التنظـيم عـبارة عن نظام علاقات بين أشخاص حيث يكون السلوك المتداخل للأفراد المعنيين هو العامل المشترك الموحد للتكنولوجيا والهيكل والشخصية.

Organization is a System of Relations between people in which the interactional behavior of the individuals concerned is the common factor uniting technology, structur and personality (1) .

وبمـا أن التنظـيم عـبارة عـن نظام علاقات بين أشخاص؛ فأنه من الضروري دراسة الأشـخاص بصفة مستمرة لضمان مدى تأثيرهم على بعضهم البعض ؛ إذن فالسلوك التنظيمي؛ يـتعلق بدراسـة سـلوك واتجاهات أداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة اثر المنظمة والجماعـة علـى إدراك ومشـاعر وتصرفات العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها (٢).

لقـد كـان للعلوم السلوكية (العلاقات الإنسانية) اثر كبير على مجال السلوك التنظيمي في التنظـيمات الإداريـة، حيـث نقصـد بالتنظيمات الإدارية: كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة والوحـدات التـي تنشـا بغـرض تأدية نشاط معين مطلوب، سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات، ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يـتولون تصـميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، وهم الذين يقومون بـالأداء الفعلـي لكثـير من الأعمال والمهام التنظيمية . ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هي أن العناصـر التنظيمـية في التنظيم تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الإنساني، وبمعنى أخر فإن العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

. وأن السـلوك الإنسـاني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، ويمارس هذا السلوك تأثيراً مزدوجا على العمل التنظيمي من حيث(٣):

١. قـد يعمـل علـى تحـريك الطاقات المتاحة وإسباغ الحيوية ودفع الحياة في السياسات والخطط والبرامج، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية،

---

(1) Chapple Eliote And Leonard Sayles, The Measure Of Management : Desiging Organisations for Human Effectiveness, Newyork. The Macmillan. Go , 1961 , P 99.

(٢) أندرو دي سيزلاقي " السلوك التنظيمي والأداء " ترجمه جعفر أبو القاسم احمد ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ،١٩٩١ ، ص ص١٣-١٨ .

(٣) علي السلمي ، دور العلاقات الإنسانية في أحداث للتغيير الإداري ، مرجع سابق ، ص ص ٢١-٣٥ .

٢. قد يعمل الأداء والسلوك الإنساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية ؛ مما يؤدي إلى إفشال التنظيم والانحراف به عن غاياته المقصودة.

يخلص الباحث مما سبق إلى تأكيد العلاقة بين الأداء الإداري والتنظيم، وهي أن الأداء والسلوك الإنساني هو العنصر الحركي الوحيد في التنظيم الإداري ، ومن ثم فإن الإدارة هي في الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من اجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة، أو بهدف الحد من الآثار السلبية لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا لم يكن في الاستطاعة السيطرة عليه .

٣-١-٤ علاقة الرضى الوظيفي بالأداء

لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله، ومن هذه المصطلحات : الرضى الوظيفي (Job Satisfcation) والروح المعنوية (Morale) والاتجاه النفسي نحو العمل (Attitud Toward the Job) ، وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموعة مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي ، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يتحقق من وظيفته (١).

وترتبط ميول الموظفين ودرجة رضاهم عن وظائفهم بعدد كبير من المتغيرات التي تتعلق بمختلف الظروف السائدة والمواقف التي يواجهونها في أعمالهم، هذا وقد استخدم علماء النفس في أثناء دراستهم للرضى عن العمل في المؤسسات منذ عام ١٩٣٠ عبارة الرضى الوظيفي للدلالة على مواقف الموظفين وميولهم ومدى تأقلمهم مع وظائفهم (٢).

وعُرف الرضى الوظيفي: "بأنه مزيج من الظروف الاجتماعية والفسيولوجية والبيئية التي تجعل الفرد يصرح بأنه راضي عن عمله"(٣)، ويرى الباحث وإعتماداً على عدد من وجهات النظر في الرضى الوظيفي يمكن تعريفه بأنه: ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين) وما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار وفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي .

---

(١) احمد عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص ١٣٩ .

(٢) تامر العديلي ، الرضى الوظيفي " دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض : معهد الإدارة العامة، ، ١٩٨٤م ص ص ١٤-١٥.

(3) R . Hoppock , Job Satisfaction , Newyork . harper. 1935 كما ورد في
Cecil G Miskel, Robert Fevaryly , Jhon Stewart , Organizational Strcucures And Processes Perceived School Effectivness, Loyalty , And Job Satisfacation: Educational Administration Quarterly . Vol . 15 , No . 3 (Fall.1979) p . 99.

لقـد كانت العلاقة الفعلية بين الرضى الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجـدل علـى مـر السـنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضى الوظيفي يفضي إلى الأداء- بعـبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، فيما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضـى، حيـث يحصـل العامل والموظف ذو الأداء المتفوق على الرضى من أدائه الجيد في الوظيفة . وهناك آخرون يعتقدون أن الرضى والأداء يسببان بعضهما بعضا ؛ فالعامل الراضي اكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح اكثر رضىً، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقـية بين الرضى الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضى الوظيفي يتمازجان (١).

إن الرضـى الوظيفـي لدى العاملين يتأثر بحجم الاشباعات التي توفرها لهم إدارة العمل، وتنعكس آثار هذا الرضى على العمل وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، ويتمثل ذلك بالمشاعر الإيجابـية التـي يـتحملها العاملون تجاه أعمالهم ومؤسساتهم، مما ينعكس بالتالي على الإنتاجية والأداء (٢). وهناك وجود علاقة إيجابية بين الرضى الوظيفي والأداء لدى العاملين الذين يقومون بأعمـال مهنية متخصصة، كما انه عندما تصبح الأعمال روتينية ينعدم الرضى الوظيفي، وهذا يؤثر سلبيا في الإنتاجية وحسن الأداء(٣).

وتشـير الدراسـات الخاصة بالرضى الوظيفي انه كلما زادت الفجوة بين أهداف الأفراد العامليـن و أهداف المؤسسة التي يعملون فيها ، زادت نزعتهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية يستطيعون من خلالها إشباع الحاجات التي لم يستطيعوا إشباعها من خلال المؤسسة، مما ينعكس سلباً على العمل (٤).

ويمكـن القول أن الفكر الإداري الذي تناول علاقة الرضى الوظيفي بالأداء قد خلص إلى ثلاثة اتجاهات هي(٥) :

١- **الاتجـاه الأول :** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضى الوظيفي المرتفع لدى العاملين يؤدي إلـى زيـادة الأداء، وهذا الاتجاه يمثل أصحاب الدراسات التي تلت تجارب مصانع الهاوثورن،

---

(1)Charles N. Greene," The Satisfaction Performance Controversy : New Developments And their Implications", Business Horizon , October , 1972. pp. 31-41.

ترجمة الباحث

(٢) صبري توفيق " تأثير سياسات تحفيز الأفراد في الشركات المشتركة على رضى العملين فيها " مجلة الإدارة ، العدد١ ، ١٩٨٦ ، ص٤٢.

(3)Rensis Likert , New Pattern Of Management .Newyork , Mc Craw- Hill Book Company, 1961, p 6

(٤) نعـيم نصير " المنظور الإسلامي لمبادئ التنظيم الإداري " مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد٤ ، العدد٣ ، ١٩٨٨ ، ص ص ٦٢-٦٣.

(٥) حامد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢ ، ص ص ١٥٦-١٥٧.

وحاولت التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل والاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع حاجاتهم الماديـــة والمعنوية إيمانا منهم بان ذلك سيؤدي إلى رضى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ويتفق هذا الرأي مع نظرية كل من ماسلو وهيرزبرج ومكليلاند .

٢- الاتجاه الثاني : يرى أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء تكون موجودة وصحيحة أحياناً، وغير موجودة أحياناً أخرى، فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضى عــن العمــل لا يــؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية، كما أن الإنتاجية قد تزداد في حالة عدم الرضى عن طريق استخدام الضغط والتهديد والأسلوب الدكتاتوري في السلطة .

٣- الاتجــاه الثالث : يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضى الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتـــبوع بعوائد إيجابية مثل الأجور والترقية والعلاقات الطيبة الإنسانية في حالة إدراك الفرد أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء .

٣-١-٥ تقييم الأداء الإداري في الجامعات

يعــد التقيــيم الإداري من الأمور التي تهم جميع العاملين في الجامعات، لان كل فرد في الجامعـــة يلعــب دورا مزدوجاً كرئيس ومرؤوس في نفس الوقت، وكون عملية تقييم الأداء من الأمور التي يتعين على كل رئيس القيام بها، حتى يؤدي كل مسؤول في الجامعة مهامه وواجباته بدرجة عالية من الإتقان والفاعلية .

وبــناءً علــى ذلك فان مفهوم تقييم الأداء يُعرف " بأنه النشاط الذي يتم بموجبه قياس أداء الأفــراد والعامليــن طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوْ الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، ومــدى اســتعداده لتحســين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه ويساعد على معرفة جوانب ومعالجة الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة " (١).

ويُعــرف أيضاً بأنه " تقييم أداء الفرد لوظيفته على أساس إنجاز العمل المطلوب منه على الوجــه الأكمــل بأقل جهد وفي اقصر وقت ممكن"(٢). وسيوضح الباحث النماذج الخاصة بتقييم الأداء في الجامعات المبحوثة التي تمت الدراسة عليها وهي:

---

(١) صالح عودة ، إدارة الأفراد ، ط١ ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ١٩٩٤ ، ص٣٦٩ .
(٢) نجلــه مرتجي ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مدخل النمو العادل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠، ص٢٩٠ .

جامعة اليرموك .

يحتوي التقييم السنوي لأداء العاملين الإداريين في الجامعة على ثلاثة نماذج :

١- نموذج تقييم الأداء الوظيفي للإداريين الكبار ويشتمل على : مدير / مساعد مدير / رئيس قسم إداري، كما في الملحق رقم (١)

٢- نموذج تقييم الأداء الوظيفي للإداريين ذوي الوظائف الصغيرة ويشتمل على : إداري ، كاتب ، سكرتاريه، كما في الملحق رقم (٢) .

٣- نموذج تقييم الأداء الوظيفي لذوي الوظائف الحرفية والخدمية، كما في الملحق رقم (٣).

وتمتاز هذه النماذج بأنها تشتمل على عناصر تقييم رئيسية في جانب التخصصات والوظائف الإدارية، حيث احتوت على عناصر مثل : (المعرفة وإنجاز العمل ، الانضباط الوظيفي في العمل ، المهارات الإشرافية والقيادية ، وأخيراً علاقة الموظف مع الآخرين)، والتي هي الطابع الإنساني والعلاقات المتبادلة الداخلية والخارجية بين الأفراد والمجتمع المحلي.

جامعة العلوم والتكنولوجيا

يحتوي التقييم السنوي لاداء العاملين في الجامعة على سبعة تقارير وهي :

نموذج تقييم الأداء السنوي لفئة المديرين ، وفئة الإداريين ، وفئة السكرتيرات والطابعات، وفئة الأمن الجامعي والعمال ، وفئة المشرفين والمدربين ، وفئة الحرفيين .

وتمتاز هذه النماذج الخاصة بالتقارير بأنها اشتملت على عناصر متشابهة في (المعرفة والانتظام في العمل، والقدرة على القيادة والأشراف والتعامل مع الآخرين)، مركزة على نمط العلاقات الإنسانية والتعامل بين الأفراد في الجامعة، كما في الملاحق من رقم (٤-١٠) .

جامعة آل البيت

يشتمل التقرير السنوي لاداء الموظفين والعاملين في جامعة آل البيت على ثمانية نماذج من التقارير السنوية وهي (نموذج التقييم السنوي لفئة المديرين ، وفئة الإداريين ، وفئة المهنيين وفئة السكرتيرات والطابعات ، وفئة المشرفين والمدربين ، وفئة مشرفات المنازل ، وفئة الحرفيين ، وفئة الحرس والمراسلين والعمال) .

وتمتاز النماذج السابقة بأنها اشتملت على عناصر تقييم شاملة لطبيعة عمل الموظف والتزاماته بأخلاقيات المهنة والمتابعة والتنظيم، والقدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة الضغوط الوظيفية، بالإضافة إلى أن معظمها اشتملت على عناصر التقييم الخاصة بالعلاقات مع الزملاء والآخرين، ، كما في الملاحق من رقم (١١-١٨) .

جامعة اربد الأهلية

اشتمل التقييم السنوي في جامعة اربد الأهلية على نوعين من الأداء هما :

- التقرير السنوي للوظائف الإشرافية كما في الملحق رقم (١٩) .
- التقرير السنوي للوظائف الإدارية للإداريين والعاملين في الجامعة، كما في الملحق رقم(٢٠).

حيث اشتمل التقريران على أجزاء تقييمية شبه متشابهة متمثلة بـــ:

(معرفة وإنجاز الموظف لعمله، وانضباط الموظف في العمل ، وقدرات الموظف واستعداداته، وعلاقة الموظف مع الآخرين ، والانضباط العام) .

جامعة جرش الأهلية

يشـــتمل التقيـــيم السنوي لاداء العاملين في جامعة جرش الأهلية على تقرير واحد سنوي شـــامل للموظفيـــن الإداريين والفنيين، ويشتمل هذا التقرير على بيانات وظيفية وعناصر التقييم الخاصة بالأداء كما في الملحق (٢١).

جامعة فيلادلفيا

يتمـــثل تقيـــيم الأداء السنوي في هذه الجامعة بنموذج مستقل واحد لتقييم أداء العاملين في هذه الجامعة ولكل المستويات الإدارية في الجامعة، حيث يشتمل هذا التقرير على جزئين :

الجزء الأول : يتمثل في بيان معلومات وظيفية وسيرة شخصية عن الموظف .

الجــزء الثاني : يتمثل في بيان عناصر التقييم للموظف والتي تشمل (١٨) عنصراً من عناصر التقييم كما في الملحق رقم (٢٢) .

تلخيص نماذج تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة

جدول رقم (٣/١)

العناصر / نوع الجامعة	المعرفة والدقة في العمل	الانضباط في العمل	المهارات والقدرات في العمل	العلاقات الإنسانية(علاقة الموظف مع الآخرين)	عدد النماذج
الجامعات الحكومية : اليرموك العلوم التكنولوجيا آل البيت	- الدقة في العمل. - الإنجاز في العمل . - الكفاءة في الأداء. - معرفة القوانين الخاصة بالعمل. - وضع خطط خاصة بالعمل.	- الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية . - الالتزام والمحافظة على أوقات الدوام الرسمي. - المحافظة على أسرار العمل. - تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات. - الالتزام بأخلاقيات الوظيفة.	- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. - تقديم الاقتراحات ومعالجة المشكلات في العمل . - القدرة على التخطيط والتوجيه والاتصال والإقناع. - القدرة على تطوير العمل لمواكبة المستجدات. - القدرة على القيادة والإشراف.	- العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والجمهور . - اللباقة وحسن التعامل مع المراجعين. - المظهر العام والهندام.	٣ ٧ ٨
الجامعات الخاصة : اربد الأهلية جرش الأهلية فيلادلفيا	- المعرفة في العمل والانتماء له. - الدقة والسرعة في الإنجاز. - المهارة في التنفيذ. - المتابعة .	-التقيد بأوقات الدوام الرسمي. - الحرص على استخدام أوقات الدوام الرسمي للعمل. - الالتزام بأخلاقيات الوظيفة. - اتباع التعليمات وتنفيذها. - الحرص على أموال وممتلكات الجامعة .	- القدرة على التكيف مع مواقع العمل. - القدرة على الاتصال والإقناع. - القدرة على اتخاذ القرارات وتطوير العمل. - القدرة على التفكير المستقل والإبداع. - القدرة على تحمل المسؤوليات والقيادة والإشراف. - الاستعداد للنمو الوظيفي.	- الحرص على العمل الجماعي. - ركزت الجامعات الخاصة على إيجاد علاقات إنسانية متبادلة بين الأفراد والجمهور والرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج العمل.	٢ ١ ١

المصدر : من عمل الباحث

٣-٢ المبحث الثاني : التعليم في الجامعات الأردنية

ازدادت أهمية التعليم العالي في حياة الأمم والشعوب وخاصة في النصف الثاني من القرن العشرين والذي شهد ثورة معلوماتية متسعة، بل إن العصر الحديث اصبح عصر التكنولوجيا وعصر العقول الحاسبة والآلات الإلكترونية وعصر الاتصالات، ومن ابرز سمات هذا العصر هو التفجر المعرفي العالي التقني وسرعة نقل المعلومات، الأمر الذي زاد من الإقبال على التعليم عامة والتعليم العالي خاصة، لما يؤمل منه من المساهمة في عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ومواكبة شؤون الحياة المختلفة .

والأردن كواحد من الدول النامية في العالم حذا حذو معظم الدول التي حاولت اللحاق بركب العلم والدول المتقدمة عن طريق الاهتمام بالتربية والتعليم وخاصة التعليم العالي الجامعي، الذي اصبح ضروريا لرفد المجتمع بالكوادر البشرية المتعلمة المدربة لتعمل وتطبق في عدة مجالات مختلفة فيه، فالتطور الاقتصادي والثقافي في الدول المتقدمة ما كان يتحقق لولا الاهتمام الكبير والعناية والرعاية المستمرة الموجهة إلى الموارد البشرية .

ويتناول الباحث في هذا المبحث واقع التعليم الجامعي في الأردن من حيث طبيعة وخصائص الجامعات و نشأتها وتطورها، مع الأخذ بعين الاعتبار المقارنة البسيطة بين الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن .

٣-٢-١ الجامعة : طبيعتها ، خصائصها

الجامعة مؤسسة علمية إنسانية تقوم على إثراء المعرفة وتطوير فنون الإنتاج العلمي، وإعداد الأجيال وتأهيلها، أما رسالة الجامعة فهي في حقيقتها تأهيل الإنسان خليفة الله على هذه الأرض ، للنهوض برسالته وهي عمارة الكون، وبناء الحضارة الإنسانية، لقوله تعالى " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة "[1] صدق الله العظيم .

وحتى يستطيع الإنسان النهوض بهذه الرسالة الخالدة فانه يسعى دائما وراء العلم والمعرفة، وكشف أسرار الطبيعة، واستجلاء غوامض الكون، واستثمار الطاقات العلمية الكامنة، ومن هنا قد شيدت المعاهد والمراكز العلمية والكليات المتوسطة إلى أن تطور بعضها واخذ شكل الجامعات، فرسالة الجامعة تقوم على إثراء المعرفة في مختلف ميادين العلوم الطبيعية

---

(١) سورة البقرة، آية ٣٠ .

والإنســانية، أمــا المجتمع الجامعي فيتالف من أعضاء التدريس الذين يشكلون الجهاز الأكاديمي القــائمون على الإنتاج، وهم الطبقة التنفيذية في الجامعة، ومن الإداريين والفنيين الذين يشكلون الجهــاز الإداري والفنــي في الجامعة، وهم الذين يتولون تهيئة المناخ المناسب لعملية التدريس والبحــث العلمــي، وقطــاع عريض واسع من الطلبة، وهم الذين يشكلون المادة الأولية للإنتاج المعرفي وخريجي الجامعات بعد تزويدهم بالعلم والمعرفة وتأهيلهم لميادين الحياة (١).

ولعل إحدى وظائف الإدارة في الجامعة، هي توفير المناخ المناسب لتنمية الموارد البشرية فــيها، وزيــادة دافعيــتها للعمــل في جو تسوده الثقة والروح المعنوية العالية، وممارسة نظام العلاقات الإنسانية والرضى الوظيفي، حيث أن احتواء هذه الموارد في الجامعة وشمولها بالعناية وإشعارها بأهميتها وقيمتها، يؤدي إلى خلق الثقة والتفاهم والتعاون بين العاملين جميعا مما يؤدي كذلك إلى زيادة في التحصيل وتحسين الأداء (٢).

ويتطلــب فهــم الإدارة في الجامعات إدراك التعقيد والتفرد ، الذي يميز الجامعة عن باقي المؤسســات الأخــرى، وهــذا التمــيز نــاجم عن طبيعة العمل الجامعي، الذي يتصف بالتعقيد والــتداخل، وصعوبة التقييم، وتقع على عاتق المديرين مسؤولية التعامل مع هذا الوضع الخاص للجامعة، حيث تواجه الجامعات الكثير من المشكلات من بينها مشكلة تنسيق وتوحيد جهود جميع العامليــن فــيها نحــو تحقــيق الأهــداف، وهذا يتطلب إدارة واعية ومتفهمة بالسلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في العمل (٣).

ويُــنظر إلــى الجامعة على أنها مؤسسة تضم شرائح بشرية تختلف في الطباع والأمزجة والميول والاتجاهات والطموحات، تسعى من خلال الجامعة إلى توفير المرتكزات الأساسية التي يقــوم علــيها المجــتمع، وهي العلم والمعرفة، وبناء القيادات الفاعلة القادرة على النهوض به، فالجامعــات هي قطب الرحى في تقدم المجتمع وإزدهاره، والقيادات الإدارية الأكاديمية الجامعية الرشــيدة هــي عمــاد واستقرار الجامعة ونهضتها، فإذا ضعف البنيان الجامعي تعثرت مسيرة

---

(١) محمــد النشــار ، الإدارة الجامعــية : الــتطوير والتوقعات ، مطابع الإعلانات الشرقية ، مصر ١٩٧٦ ، ص ص ٩-٢٥.

(2)Yoginder , S.Verma . University Mangment And Administration .New Delhi : Deep & Deep Publicatioations . 1990 . p p 270-271

(3) Goeffrey Lockwood & John Davies . Universities : The Mangment Challange Philadelphia : the Neer- Nelson Publlishing Company linited , 1985, pp 29-42.

ملاحظات وتحليلات على نماذج التقييم في الجامعات الحكومية والخاصة

يُلاحظ من النماذج متعددة ومتنوعة في التقييم للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة ، بأنها صنفت حسب المستويات الإدارية والوظائف المختلفة في الجامعات، وهذا يدعو إلى الموضوعية والدقة في وضع التقييم المناسب للموظف، وبلغ عدد النماذج في الجامعات الحكومية ١٨ نموذجاً وهذا يدل على الشريحة الواسعة والمتنوعة التي تعمل في الجامعات الحكومية ولكل فئة مقتصرة على نموذج خاص للتقييم .

وأما في الجامعات الخاصة يُلاحظ أن التقييم لاداء العاملين مقتصراً على نموذج واحد، كما في جامعة جرش وفيلادلفيا ونموذجين كما في جامعة اربد الأهلية، وكلها تتشابه في وضع العناصر الخاصة بالتقييم، وخاصة العنصر الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، حيث كانت كل نماذج التقييم في الجامعات، تشمل هذا العنصر الحيوي وهو علاقة الموظف بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين والجمهور والآخرين، وهذه صفة وسمة يكون للعلاقات الإنسانية دوراً لها في تحسين الأداء للموظفين في الجامعات .

الجامعة، وإذا اتسمت بالحكمة وحسن التصرف استطاعت النهوض بالجامعة ورفع مسيرتها إلى الأمام[١] .

وأما دور الجامعة وأهمية التعليم الجامعي في بناء المجتمع، أن مستقبل الأمة مرهون بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناؤها، ويتطلب منا تقييم النظام التعليمي القائم ، وتقدير ما إذا كان هذا النظام قادرا على تلبية احتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل، إن النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس القادرين على تحقيق رسالة الجامعة، وضعف الموارد المالية في الجامعات وقلة مخصصات البحث العلمي، تشير إلى أن التعليم في البلاد العربية لا يزال قاصرا عن الوفاء بمتطلبات المجتمع التنموية، فالعالم اليوم وهو في أوائل القرن الحادي والعشرين يشهد ثورة تكنولوجية وانفجار في المعلومات، لم يشهد الجنس البشري مثله من قبل . وسيكون للجامعات فيها الدور الأكبر، وهذا يتطلب من القائمين على الجامعات إدراك ضخامة هذا الدور والاستعداد له، فالتعليم يجب أن يواكب الثورة التكنولوجية، ويستجيب لمتطلباتها، مما يستدعي من الجامعات إعادة النظر في سياساتها التعليمية من منطلق أن احتياجات المجتمع ومتطلباته في الحاضر تختلف عنها في المستقبل[٢] .

٣-٢-٢ الجامعات الأردنية :

<u>الجامعات الأردنية الحكومية</u>

بدأت مسيرة التعليم العالي في الأردن بإنشاء دور المعلمين، والمعاهد المتوسطة لسد حاجة المدارس من المعلمين المؤهلين تربويا وعلميا، ونتيجة لزيادة الإقبال على التعليم العالي، ومن اجل تلبية حاجة المجتمع الأردني من الكوادر العملية والعلمية والفنية من القوى البشرية المؤهلة، فقد تم إنشاء أول جامعة في الأردن وهي الجامعة الأردنية بإرادة ملكية سامية عام (١٩٦٢) في عمان عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية .

وفي ضوء الإقبال الواسع على التعليم العالي الجامعي، وموقع المناطق المتباعدة في الأردن جغرافيا، وحاجة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى مزيد من الموارد البشرية

---

(١) الهادي عبد الصمد ، " الإدارة الجامعية وقضية النزاع الطلابي" : تصور جديد لقيادة جامعية فعالة، <u>المجلة العربية لبحوث التعليم العالي</u> ، العدد ٦ ، تموز ١٩٨٧ ، ص ص ١٦٤-١٧٤ .

(٢) محمود السمرة، "الجامعة ومشكلات العصر"، <u>المجلة الثقافية</u>، عدد٢٨، كانون ثاني، ١٩٩٣، ص ص ٤٧-٥٠ .

المؤهلة، تم إنشاء جامعة اليرموك في اربد شمال المملكة عام ١٩٧٦. وفي عام ١٩٨١ صدرت الإرادة الملكــية بإنشاء جامعة مؤته جنوب المملكة في الكرك، والتي امتازت بطابع امتزجت فيه الثقافة العسكرية بالتخصص الأكاديمي[1] .

وفــي عــام ١٩٨٧ انقسمت جامعة اليرموك إلى جامعتين، هما جامعة اليرموك وتختص بــتدريس التخصصــات الإنســانية والاجتماعــية والعلــوم والهندسة التطبيقية، وجامعة العلوم والتكنولوجــيا الأردنــية وتخــتص بتدريس التخصصات العلمية والتكنولوجية كالهندسة والطب والصــيدلة والــزراعة وغيرها. وفي عام ١٩٩٣ تم إنشاء جامعة آل البيت في محافظة المفرق شــمال شــرق المملكــة، وهي جامعة طابعها إسلامي تستقبل الطلبة من الجنسيات المختلفة من الدول الإسلامية والعربية، وفي عام ١٩٩٤ صدرت الإرادة الملكية بإنشاء الجامعة الهاشمية في محافظــة الزرقاء وسط المملكة . وإنشاء جامعة البلقاء التطبيقية في محافظة البلقاء وسط المملكة عام ١٩٩٧، ثم تلتها جامعة الحسين في معان عام ١٩٩٩ .

الجامعات الخاصة في الأردن

جاء تأسيس الجامعات الخاصة في الأردن نتيجة الأعداد المتزايدة من طلبة الثانوية العامة والراغبيــن فــي الالتحاق بالتعليم العالي، حيث كان التعليم الجامعي حكراً على القطاع الحكومي العــام، ونتيجة لتغيرات طرأت في المجتمع الأردني، وزيادة عصر المعرفة والعلم، هذا وزيادة على ذلك من أهم الأسباب التي دفعت لإنشاء جامعات خاصة في الأردن ما يلي[3] :

١-عــدم قدرة الجامعات الحكومية على استيعاب الأعداد الهائلة من خريجي الثانوية العامة، حيــث تضاعف العدد في التسعينات اكثر من أربعة أضعاف عما كان عليه في السنوات السابقة؛ مما أدى إلى ازدياد الضغط الاجتماعي والتعليمي بإنشاء جامعات خاصة في الأردن .

٢- الحــد مــن التحاق الطلبة بجامعات عربية وأجنبية خارج الوطن، لما لهذا الالتحاق من ســلبيات أهمها : تسرب مبالغ طائلة من العملات الصعبة خارج البلاد، وهجرة الأدمغة العلمية والحصول على شهادات من جامعات تجارية غير معترف بها .

٣- ارتفــاع معــدلات القــبول فــي الجامعات الحكومية مما يترتب على الباقين البحثُ عن جامعات أخرى.

---

(١) وزارة التعلــيم العالي ، الأردن ، التعليم العالي في عهد الحسين ، مطبوعات وزارة التعليم العالي ، عمان ، تشرين ثاني ، ١٩٨٥ ، ص ص ٢٢٣- ٢٣٥.

(٣) مــاجد بــدر ، التعلــيم العالــي في الأردن ، بين المسؤولية الحكومية والقطاع الخاص ، مركز الدراسات والأبحاث عن الشرق الأوسط المعاصر ، عمان ، ١٩٩٤ ، ص ص ٩٩- ١٠٢.

وقـــد استثمر الأردن مئات الملايين لإنشاء وتجهيز الجامعات الخاصة بما تحتويه على مباني ومختـــبرات ومشـــاغل وساحات وقاعات، فضلاً عن استثمار عشرات الملايين لأعداد الكوادر التدريسية والإدارية والفنية . إن الاستثمار في مجال التعليم الجامعي في الأردن قد فاق من حيث حجـــم الاستثمار أي قطاع آخر، ففي عام ١٩٩٠ وفي نهاية القرن العشرين أنشئت إحدى عشرة جامعة خاصة وهي :

جامعـــة عمان الأهلية، وهي أول جامعة أهلية ثم تلتها جامعة العلوم التطبيقية، وجامعة البتراء، وجامعـــة فيلادلفـــيا، والإســـراء، والزيتونة، وجرش، واربد الأهلية، والزرقاء الأهلية، وعمان العربية[١].

وعلـــى الـــرغم من هذا التوسع الكمي المتسارع الذي حققه الأردن في مجال التعليم، إلا انه يمكن القول بان هذا التوسع قد واكبه عدد من الإشكاليات والاختناقات والتحديات أبرزها[٢]:

- تدني جودة (نوعية) التعليم الجامعي عند الطلبة .
- عدم موائمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية من العمالة الماهرة والمتدربة .
- بطالة الخريجين من تخصصات مختلفة .
- عـــدم قدرة الجامعات على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه الجامعات ، نتيجة الطلب الاجتماعي على التعليم .
- العجـــز المـــتراكم في موازنات الجامعات وخاصة الحكومية، ولا يخفى أثار هذا العجز على قدرة هذه الجامعات على تحقيق أهدافها .

٣-٢-٣ مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن

شـــهد الأردن في أواخر القرن العشرين حركة تعليمية واسعة واستثمار في التعليم الجامعي، تركـــزت فـــي إنشاء جامعات خاصة / أهلية، ويتناول الباحث المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة من حيث الجوانب التالية:

١) الجهة المؤسسة

الجهـــة المؤسســـة للجامعـــات الحكومية هي الدولة، بموجب قرار مجلس وزراء ثم إرادة ملكـــية ســـامية، بيـــنما الجهة المؤسسة للجامعات الخاصة هم مجموعة من الأكاديميين ورجال

---

(١) ماجد بدر ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٦– ١٠٨.

(٢) أحمد الخطيب ، الإدارة الاستراتيجية نماذج وتطبيقات ، ورقة عمل كلية التربية والفنون ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٧.

الأعمـــال وبعض العاملين السابقين في الجهاز الحكومي المقتدرين ماليا والراغبين بالاستثمار في مجـــال التعلـــيم العالـــي[١]. لذلـــك فإن معظم الجامعات الخاصة التي أنشئت في المملكة قيادتها الإدارية نخبة من الأساتذة وأصحاب الفكر والعلم كانوا سابقاً في الجامعات الحكومية .

٢) الأهداف

تسـعى الجامعـات الحكومية إلى تحقيق أهداف التعليم العالي المنصوص عليها في قانون التعلـيم العالـي وهـو النجاح الأكاديمي للطلبة، كما تهدف الجامعات الخاصة إلى المساهمة في تحقـيق الأهـداف نفسها، إلى أن الجامعات الخاصة قامت على شكل شركات استثمارية تجارية، وبالتالي فان الربح لا يقل أهمية عن النجاح الأكاديمي بالنسبة لهذه الجامعات .

وأمـا أهـداف التعلـيم العالـي التي نص عليها قانون التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية هي كما يلي[٢]:

أ- تنشـئة مواطنيـن مؤمنيـن بـالله، منتمين لوطنهم وعروبتهم متحلين بروح المسؤولية، مطلعيـن علـى تـراث أمتهم وحضارتها معتزين بها، متابعين لقضايا الإنسانية وقيمها وتطورها .

ب- تـزويد الدارسـين بقـدر كاف من المعارف والعلوم والمهارات التطبيقية، ويوفر لهم مسـتوى مـن التخصص، يمكنهم من القيام بالواجبات التي تسند إليهم مع إتاحة الفرصة لهـم لتوسـيع آفـاقهم واكتسـابهم اتجاهـات فكرية وسلوكية، تزيد من قدرتهم العقلية، ومعارفهم التخصصية وميادين نشاطهم وإبداعهم .

ج- دعم البحث العلمي ورفع مستواه وتوسيع نطاقه وربطه باحتياجات المجتمع وخطط التنمية والإنتاج وحضارة الأمة .

د- تامين حاجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من القوى البشرية، وتلبية مطالب مختلف أنواع التخصصات .

هـ- العمل على تعميم استعمال اللغة العربية لغة علمية في مراحل التعليم العالي، وتشجيع التأليف والترجمة في الجامعات .

و- العمل والعناية بإتقان الدارسين لغة أجنبية واحدة على الأقل؛ لتكون وسيلتهم للاطلاع

---

(١) ماجد بدر ، مرجع سابق ، ص ١١٤.

(٢) وزارة التعلـيم العالي، الأردن ، تشريعات وزارة التعليم العالي ، الجزء الثاني ، عمان ، ١٩٩٥ ، ص ص ٣-٤.

على نتائج الأمم والحضارات الأخرى .

ز- توثيق التعاون العلمي والثقافي والفني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع الدول والمؤسسات العلمية وخاصة في الأمصار العربية والإسلامية .

٣) الاستقلال المالي والإداري

تتمتع الجامعات الحكومية بالاستقلال المالي والإداري، كما تتمتع الجامعات الخاصة أيضا بالاستقلال المالي والإداري[١].

٤) الإيرادات المالية للجامعات

* تتكون الإيرادات المالية للجامعات الحكومية من :

أ- الرسوم الدراسية من الطلبة المقبولين في الجامعات الحكومية .

ب- الهبات والتبرعات والمنح .

ج- منح سنوية تخصص من موازنة الدولة للجامعات .

د- حصة الجامعة من الرسوم الجمركية والرسوم الإضافية .

هـ- دخل المراكز والمرافق الجامعية .

* أما الجامعات الخاصة تتألف الإيرادات من :

أ- الرسوم الجامعية من الطلبة .

ب- التبرعات والهبات والمنح .

ج- الواردات التي تتحقق لها أية خدمات أكاديمية أو علمية أو استشارية تقدمها للغير .

د- ما يتأتى لها من مطبوعاتها ومنشوراتها .

٥) أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة

إن أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الخاصة قليل جداً بالمقارنة مع أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الحكومية، ويعزى ذلك إلى ارتفاع قيمة الرسوم الدراسية في الجامعات الخاصة،

٦) الرسوم الجامعية

إن قيمة الرسوم الجامعية في الجامعات الخاصة أربعة أضعاف قيمة الرسوم الجامعية في الجامعات الحكومية تقريباً.

---

(١) ماجد بدر . مرجع سابق ، ص ص ٦٢ ، ٧٥.

٧) المواقع الجغرافية للجامعات

تــتركز خمس جامعات من الجامعات الخاصة في العاصمة عمان وضواحيها، وجامعتان فــي محافظــة الــبلقاء، وواحدة في الزرقاء وواحدة في اربد والأخيرة في جرش. بينما تتوزع الجامعــات الحكومــية على مختلف مناطق المملكة شمالاً وجنوباً ووسط المملكة كما في الملحق رقم (٢٣). الذي يوضح التوزيع الجغرافي للجامعات بالإضافة إلى سنة التأسيس .

٨) عمر الجامعات

الجامعــات الحكومــية معظمهــا جامعات قديمة التأسيس إذ مضى على تأسيس الجامعة الأردنية ما يزيد على أربعين عاماً، واليرموك ما يزيد على خمسة وعشرين عاماً، وجامعة مؤته عشرين عاماً، وجامعة العلوم والتكنولوجيا سبعة عشر عاماً، أما باقي الجامعات الحكومية فقد تم تأسيســها بعــد عام ١٩٩٣ . أما الجامعات الخاصة فهي حديثة التأسيس، إذ باشرت أعمالها بعد عام ١٩٩٠، متمثلة في عمان الأهلية أول جامعة خاصة أنشئت في الأردن .

٩) تعيين العاملين في الجامعات (الجهاز الأكاديمي+الجهاز الإداري)

يعيــن جمــيع أعضـــاء هيــئة التدريس في الجامعات الخاصة بموجب عقود سنوية، أما الإداريــون فيعيــن بعضـــهم بعقــود والبعض الآخر بدون عقود وفقاً لقانون العمل، بينما يعين أعضـــاء هيــئة التدريس والإداريون الأردنيون في الجامعات الحكومية بدون عقود ويثبتون في الخدمــة بعد مرور مدة محددة، أما أعضاء هيئة التدريس غير الأردنيين فيعينون بموجب عقود ســنوية، والجــداول(٣،٢) يبيــن عدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية، حسب الجامعــة والرتــبة الأكاديمــية، بيــنما الجداول (٥،٤) يبين أعداد أعضاء الجهاز الإداري في الجامعات حسب الجامعة والدرجة . كما في الشكل البياني رقم (٣/١) .

جدول رقم (٣/٢)
عدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الحكومية حسب الجامعة والرتبة الأكاديمية للعام ٢٠٠١/٢٠٠٢

الجامعة / الدرجة العلمية	الجنس	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	محاضر	مساعد بحث وتدريس	المجموع	المجموع الكلي	النسبة المئوية%
الجامعة الأردنية	ذكر	٢٨٣	١٧٤	٢٦٨	٧٣	٤٦	٦٠	٩٠٤	١٠٤٨	٢٩,٣
	أنثى	٨	٢٢	٤٤	٣٢	٨	٣٠	١٤٤		
جامعة اليرموك	ذكر	١٢١	١٦٥	١٧٨	٦٦	٥٠	٥٤	٦٣٤	٧٠٢	١٩,٧
	أنثى	٣	١١	١٠	١٦	١٠	١٨	٦٨		
جامعة مؤتة	ذكر	٥٢	١٢٧	٢٠٦	٦١	–	–	٤٤٦	٤٧٥	١٣,٣
	أنثى	-	٤	١٢	١٣	–	–	٢٩		
جامعة العلوم والتكنولوجيا	ذكر	٧٠	١٢٥	٢٤٤	٦	١١١	١٨	٥٧٤	٦٦٤	١٨,٦
	أنثى	١	٦	٣٢	٢	٤١	٨	٩٠		
جامعة آل البيت	ذكر	٢٣	٢٧	٥٢	٣٥	٢٨	٦	١٧١	١٩٤	٥,٥
	أنثى	–	٢	٣	١٧	١	–	٢٣		
الجامعة الهاشمية	ذكر	٢٥	٤٢	٦١	٦	٧٠	٢٦	٢٧٠	٣٢٦	٩,١
	أنثى	–	٥	١٠	١	١٣	٢٧	٥٦		
جامعة البلقاء التطبيقية	ذكر	١٤	٦	١٤	١٠	٢١	٣٦	١٠١	١١٦	٣,٣
	أنثى	–	–	٢	–	٣	١١	١٥		
جامعة الحسين بن طلال	ذكر	٣	٢	١٨	٦	١٣	–	٤٢	٤٢	١,٢
	أنثى	–	–	–	–	–	–	–		
المجموع الكلي		٦٠٣	٧١٨	١١٥٤	٣٤٤	٤١٤	٣٣٤	٣٥٦٧		%١٠٠

المصدر : وزارة التعليم العالي، الأردن، قسم الإحصاء، مديرية الحاسوب والمعلوماتية والإحصاء ، التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن لعام ٢٠٠١/٢٠٠٢، عمان جزء من جدول رقم (٦) ص ص ٣٥-٤٥.

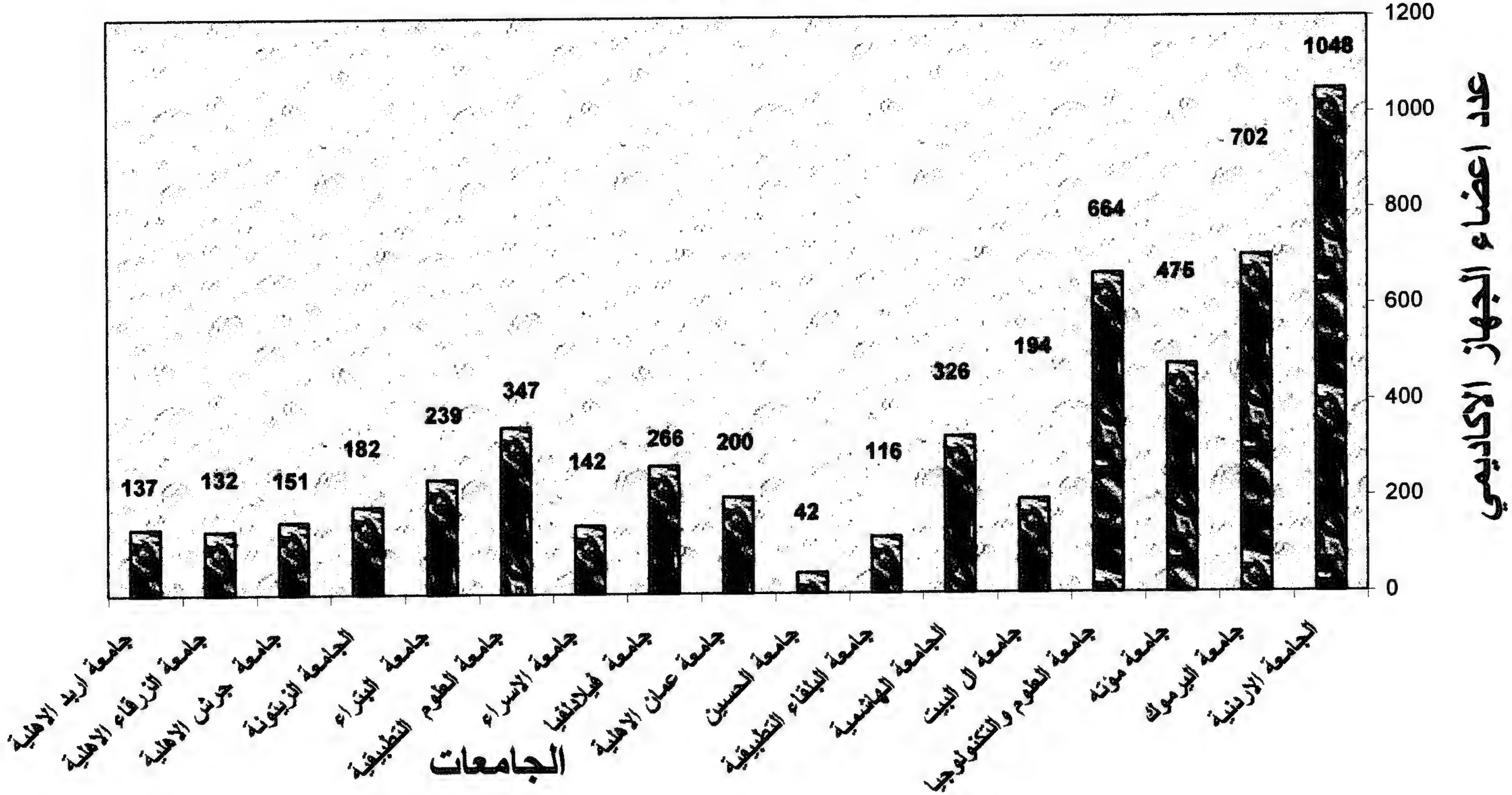
جدول رقم (٣/٣)

عدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية حسب الجامعة والرتبة الأكاديمية بالجامعات الخاصة للعام٢٠٠١/٢٠٠٢

الدرجة العلمية / الجامعة	الجنس	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	محاضر	مساعد بحث وتدريس	المجموع	المجموع الكلي	النسبة المئوية%
جامعة عمان الأهلية	ذكر	١٥	٣١	٨١	٣٩	٢	٣	١٧١	٢٠٠	١١,٢
	أنثى	–	٣	٩	١٤	١	٢	٢٩		
جامعة فيلادلفيا	ذكر	١٥	٣٩	٩٢	٤٧	–	٣٤	٢٢٧	٢٦٦	١٤,٨
	أنثى	–	٤	٦	١٦	–	١٣	٣٩		
جامعة الإسراء	ذكر	١١	٢١	٥٢	٣٥	–	٩	١٢٨	١٤٢	٧,٩
	أنثى	-	١	١	٩	–	٣	١٤		
جامعة العلوم التطبيقية	ذكر	٢٥	٥٧	١٥٧	٤٦	١٥	١	٣٠١	٣٤٧	١٩,٣
	أنثى	١	٤	٢٠	١٦	٤	١	٤٦		
جامعة البتراء	ذكر	٢٤	٢١	٥٥	١٨	٢٥	٢٨	١٧١	٢٣٩	١٣,٣
	أنثى	٢	٤	١٤	١٢	١٣	٢٣	٦٨		
الجامعة الزيتونة	ذكر	١٦	٢٤	٨٣	١٣	١٨	–	١٥٤	١٨٢	١٠,٢
	أنثى	–	١	١٢	٧	٨	–	٢٨		
جامعة جرش الأهلية	ذكر	٨	٩	٨٨	٣٤	–	–	١٣٩	١٥١	٨,٤
	أنثى	–	–	٥	٧	–	–	١٢		
جامعة الزرقاء الأهلية	ذكر	٦	٢٣	٦٤	٢٥	–	–	١١٩	١٣٢	٧,٣
	أنثى	–	١	٥	٧	–	–	١٣		
جامعة اربد الأهلية	ذكر	٧	١٩	٨٥	١٨	–	–	١٢٨	١٣٧	٧,٦
	أنثى	٠	٢	٢	٥	–	–	٩		
المجموع الكلي		١٣٠	١٦٤	٨٣١	٣٦٨	٨٦	١١٧	١٧٩٦		%١٠٠

المصـــدر : وزارة التعلـــيم العالي، الأردن، قسم الإحصاء، مديرية الحاسوب والمعلوماتية والإحصاء ، التقرير الإحصـــائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن لعام ٢٠٠١/٢٠٠٢، عمان جزء من جدول رقم (٦) ص ص ٣٥-٤٥.

رسم بياني يبين توزيع الجهاز الاكاديمي في الجامعات الاردنية لعام 2001/2002



المصدر: من عمل الباحث

يلاحظ من الجدولين السابقين رقم (٣/٢) و(٣/٣) أن عدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الحكومية بلغ (٣٥٦٧) عضواً، وهذا العدد يدل على وجود عدد هائل وكبير من الطلبة الذين يتلقون التعليم الجامعي في هذه الجامعات، وأعلاها الجامعة الأردنية لوجودها في العاصمة ووسـط المملكة بالإضافة أنها قديمة التأسيس وشاملة لكل التخصصات العلمية والإنسانية، وأقلها عـدداً كـان في جامعة الحسين بن طلال لوجودها في أقصى جنوب المملكة بالإضافة إلى أنها حديـثة التأسـيس، فضلاً عن عزوف الطلبة للدراسة وبعدها عن الكثافة السكانية وعدم شمولها لجميع التخصصات الجامعية المختلفة.

أمـا الجامعـات الخاصة فقد بلغ عدد الجهاز الأكاديمي فيها (١٧٩٦) عضواً، وهو عدد مناسـب للطلـبة الموجوديـن فـي الجامعات، أعلاها جامعة العلوم التطبيقية في وسط المملكة وتدريـس معظـم التخصصات العلمية والبحتة، وأقلها جامعة الزرقاء الأهلية لندرة التخصصات التي توجد فيها المقتصرة على التخصصات الإنسانية . كما يبين الشكل رقم (٣/٢) أعداد الجهاز الأكاديمي في الجامعات الحكومية والخاصة موضحة بالرسم البياني .

جدول رقم (٣/٤)

أعداد الجهاز الإداري في الجامعات الحكومية حسب الجامعة والدرجة العلمية للعام ٢٠٠١/ ٢٠٠٢

الدرجة العلمية / الجامعة	الجنس	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة	اقل من ثانوية عامة	المجموع	المجموع الكلي	النسبة المئوية%
الجامعة الأردنية	ذكر	٦	٦٠	٣٦	٣٤٨	٣٥٦	٣٢	١١٧١	٢٠٠٩	٢٥٤٢	٢٢,٩
	أنثى	–	١٥	١٠	١٣٣	١٥٧	٢٩	١٨٩	٥٣٣		
جامعة اليرموك	ذكر	١٦	٦١	٤٧	٣٧٩	٢٨٦	٣١٣	٣٨٧	٦٣٤	١٨٤٦	١٦,٦
	أنثى	١	١٤	٢٠	١١٨	١٢٧	٦٨	٩	٦٨		
جامعة مؤتة	ذكر	٣	٤٨	٤٣	٣٤٥	٢٦٩	٣٦٤	١٤٥٦	٤٤٦	٢٩٨٠	٢٦,٨
	أنثى	-	٨	١٦	١١٥	١٠٩	٦٠	١٤٤	٢٩		
جامعة العلوم والتكنولوجيا	ذكر	٢	١٥	٣	١٥٥	١١٨	١٥٠	١١	٥٧٤	٦١٥	٥,٥
	أنثى	–	–	–	٤٥	٧٣	٤٠	٠	٩٠		
جامعة آل البيت	ذكر	–	٦	٨	٧٣	٦٧	١٢١	٣٦٨	١٧١	٨١٦	٧,٣
	أنثى	–	–	–	٢٨	٣٢	١٧	٩٦	٢٣		
الجامعة الهاشمية	ذكر	–	١٠	١٠	١٥٣	١٠٧	٦٠	٨٨	٢٧٠	٥٥٩	٥,١
	أنثى	–	٣	١	٤٩	٥٩	١٣	٦	٥٦		
جامعة البلقاء التطبيقية	ذكر	٥	٢٠	١٠	٣٢٠	٣٠٥	١٤٠	٤٠١	١٠١	١٦٠٦	١٤,٤
	أنثى	–	٥	٥	١٣٣	١٩٤	٣٠	٣٨	١٥		
جامعة الحسين بن طلال	ذكر	٨	٢	٤	٧٣	٢٤	٧	–	٤٢	١٥٢	١,٤
	أنثى	–	–	١	٢٢	١١	–	–	–		
المجموع الكلي		٤١	٢٦٧	٢١٤	٢٤٨٩	٢٢٩٤	١٤٤٤	٤٣٦٧	١١١١٦		%١٠٠

المصـــدر : وزارة التعلـــيم العالـــي والبحث العلمي ، الأردن ، التقرير السنوي عن التعليم العالي في الأردن ، ٢٠٠١/٢٠٠٢ ، قســم الإحصاء مديرية الحاسوب والمعلوماتية والإحصاء ، عمان ٢٠٠٢ ا من جدول رقم ٥ ، ص ٣١.

يلاحـــظ مـــن الجدول رقم (٣/٤) أن عدد الجهاز الإداري في الجامعات الحكومية بلغ (١١١١٦) موظفاً وعلى كافة المستويات الإدارية والدرجات العلمية وهذا العدد الكبير الموجود فـــي الجامعـــات جـــاء تلبـــية وخدمة للجهاز التنفيذي وهو الأكاديمي والمخرجات التعليمية وهم الطلـــبة، وتعتـــبر جامعـــة مؤتـــه اكثر الجامعات عدداً من الموظفين لشمولها الجناحين المدني والعسكري .

جدول رقم (٣/٥)

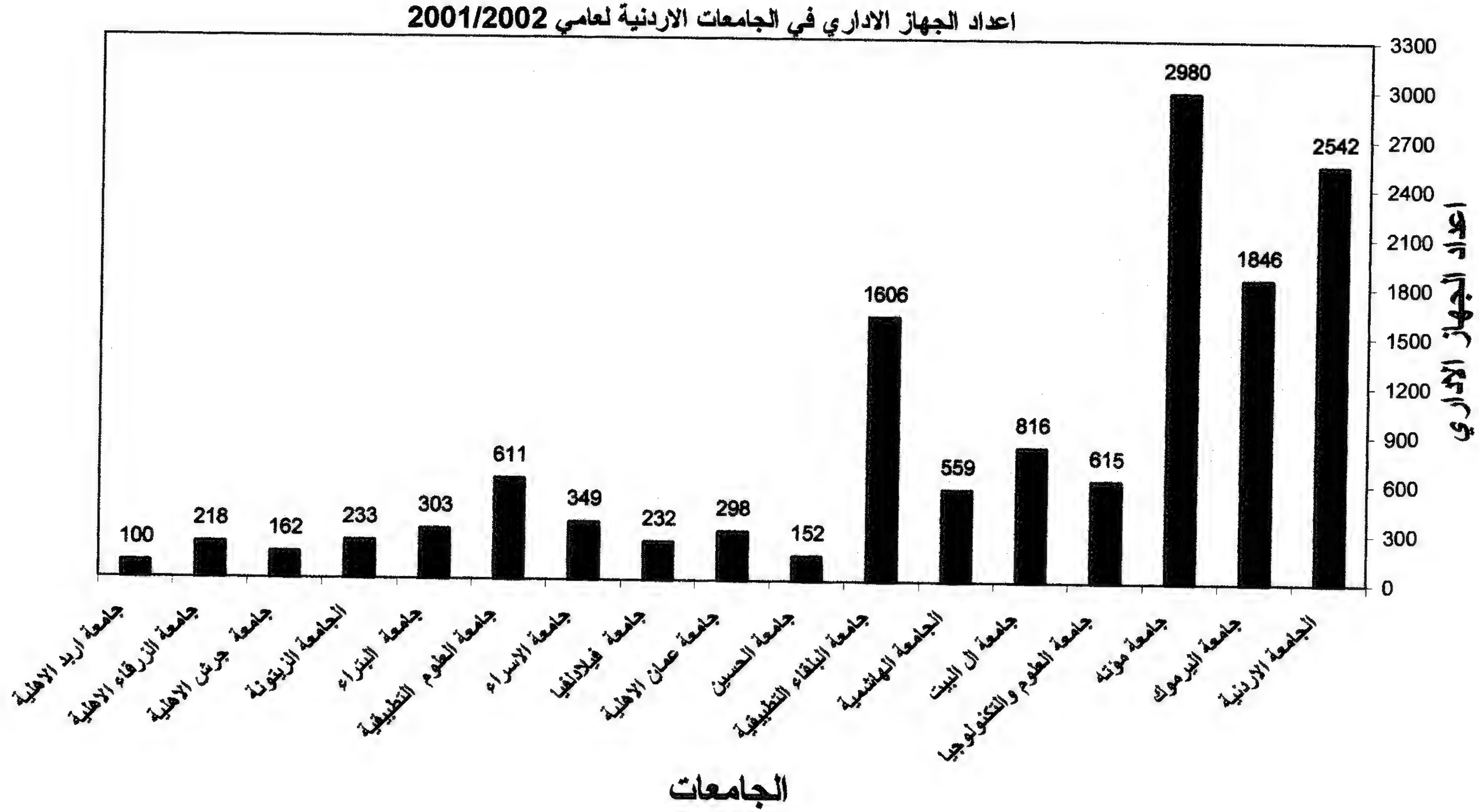
أعداد الجهاز الإداري في الجامعات الخاصة حسب الجامعة والدرجة العلمية للعام ٢٠٠١/٢٠٠٢

الدرجة العلمية / الجامعة	الجنس	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة	اقل من ثانوية عامة	المجموع	المجموع الكلي	النسبة المئوية%
جامعة عمان الأهلية	ذكر	–	٤	٢	١١٢	٣٩	٢١	٤٥	٢٢٣	٢٩٨	١١,٩
	أنثى	–	–	–	٤٨	٢٦	١	–	٧٥		
جامعة فيلادلفيا	ذكر	١	١	٣	٤٣	٥٣	٢٢	٦١	١٨٤	٢٣٢	٩,٣
	أنثى	–	–	١	١٨	٢٤	٥	–	٤٨		
جامعة الإسراء	ذكر	٢	٤	٤	٥٩	٤٦	٣٩	١٤٠	٢٩٤	٣٤٩	١٣,٩
	أنثى	-	–	–	٢٦	٢٠	٩	–	٥٥		
جامعة العلوم التطبيقية	ذكر	٦	٧	١	١٤٠	١٠٦	٧٩	١٥٢	٤٩١	٦١١	٢٤,٤
	أنثى	–	١	–	٥٦	٤٣	١٨	٢	١٢٠		
جامعة البتراء	ذكر	–	٢	١	٧٥	٤١	١٨	٧٥	٢١٢	٣٠٣	١٢,١
	أنثى	–	٢	–	٥٧	٢٣	٤	٥	٩١		
جامعة الزيتونة	ذكر	١	٥	١	٨٨	٣٨	١٦	٩	١٥٨	٣٣٣	٩,٣
	أنثى	–	٢	–	٤٢	٢١	٦	٤	٧٥		
جامعة جرش الأهلية	ذكر	٣	١	١	٥٤	٣٦	١٣	١١	١١٩	١٦٢	٦,٤
	أنثى	–	–	–	١٧	٢١	٥	–	٤٣		
جامعة الزرقاء الأهلية	ذكر	٤	٧	٨	٧٨	٤٦	٢٢	–	١٦٥	٢١٨	٨,٧
	أنثى	–	–	٢	٢١	٢٢	٨	–	٥٣		
جامعة اربد الاهلية	ذكر	–	١	٤	٢٥	٣١	١٠	–	٧١	١٠٠	٤,٠
	أنثى	–	–	١	٩	١٦	٣	–	٢٩		
المجموع الكلي		١٧	٣٧	٢٩	٩٦٨	٦٥٢	٢٩٩	٥٠٤	٢٥٠٦		%١٠٠

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن ، التقرير السنوي عن التعليم العالي في الأردن، ٢٠٠١/ ٢٠٠٢، قسم الإحصاء مديرية الحاسوب والمعلوماتية والإحصاء، عمان ٢٠٠٢ امن جدول رقم ٥ ، ص ٣١.

يتضــح مــن الجــدول رقم (٣/٥) أن عدد الموظفين في الجهاز الإداري في الجامعات الخاصة بلغ (٢٥٠٦) موظفاً وعلى كافة المستويات العلمية والإدارية ، وهذا العدد مناسب قياساً بالجامعــات الحكومــية، جــاء تلبية لخدمة الجهاز التنفيذي الأكاديمي وخريجي التعليم الجامعي المتمــثلة بالطلــبة، وتعتبر جامعة التطبيقية اكثر الجامعات يوجد فيها موظفين بنسبة (٢٤,٤%) وأقلهــا جامعــة اربــد الأهلية بنسبة (٤%) ويبين الشكل رقم (٣/٢) توزيع الجهاز الإداري في الجامعات الأردنية موضحة بالرسم البياني .

شكل رقم (٣/٢)



المصدر: من عمل الباحث

هـــذا وقـــد كان لإنشاء الجامعات الأهلية مؤيدون ومعارضون ، وقد تباينت الآراء حول خصخصة التعليم العالي بشكل عام. حيث أن التعليم الجامعي الخاص سيؤدي كما أدى في بعض الدول المتقدمة، إلى إنشاء مراكز التميز وتشغيلها وتطويرها، وهي مراكز تنشأ من اجل مواجهة المشـــكلات والظــروف غــير الاعتيادية ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها، ورفد المجتمع بالقـــيادات القـــادرة على المبادرة واتخاذ القرارات، والتحذير من استهداف الربح في الجامعات الأهلية؛ لان ذلك يشكل عامل هدم يؤثر في وجود الجامعات وينعكس سلبا على رسالتها .

وقـــد ورد في ندوة الجامعات الخاصة في البلدان العربية التي عقدت في ايفران في الرباط خـــلال الفـــترة مـــا بيـــن ٣٠/١١/-٢/١٢/١٩٩٥، مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ظهور الجامعات الأهلية ومنها[1] :

١- ضعف الموارد المالية في الجامعات الحكومية .

٢- ضعف قدرات الدولة على تمويل التعليم .

٣- البيروقراطـــية والروتين اللذان يسودان العمل الجامعي، وعدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحكم العمل في الجامعات الحكومية .

٤- تدني مستوى أداء الجامعات الحكومية .

٥- ضعف الارتباط بين الجامعات الحكومية ومجتمعاتها .

٦- انخفاض رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية .

---

(١) محمـــد الجوهـــري، " وضعية الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية "، ورقة عمل مقدمة في ندوة الجامعـــات الخاصـــة في البلدان العربية التي عقدها منتدى الفكر العربي بالتعاون مع جامعة الأخوين ومؤسسة فـــردريك ايـــبرت- ايفـــران- الرباط ، في الفترة ما بين ٣٠/١١-٢/١٢/١٩٩٥، تحرير علي اومليل،(عمان – منتدى الفكر العربي، ١٩٩٦)، ص ص ٩٧-١٠٣.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليـــل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

٤-١ المبحث الأول : الدراسة الميدانية

يتـــناول هـــذا الفصـــل وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها وصدق وثبات الأداة والمعالجة الإحصائية المتبعة في معالجة هذه البيانات.

٤-١-١ مجتمع الدراسة

أجريـــت الدراســـة على ست جامعات أردنية، منها ثلاث جامعات حكومية وهي اليرموك والعلـــوم والتكنولوجـــيا وال البيـــت، وثلاث جامعات خاصة هي : اربد الأهلية، وجرش الأهلية وفيلادلفـــيا. وقد اشتمل مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات السابقة من مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (٦١٨٩) فرداً، حيث تم حصرهم من خلال قوائم المســـؤولين فـــي قسم شؤون العاملين والموظفين في الجامعات، واستكمال بعض المعلومات عن حصر الأعداد عن طريق الاتصال الهاتفي مع الجامعات، كما في الجدول رقم (٤/١) .

جدول رقم (٤/١)

إحصائية بأعداد الموظفين في مجتمع الدراسة

الجامعة	الجنس	عميد	مدير دائرة	رئيس قسم	عضو هيئة تدريس	موظف	المجموع
اليرموك	ذكر	١٠	١٨	٣٢	٦٩١	١٢٠٣	١٩٥٤
	أنثى	١	٣	٧	١٧	٣١١	٣٣٩
العلوم والتكنولوجيا	ذكر	١٥	١٩	٤٤	٥٣٠	٨١٥	١٤٢٣
	أنثى	٣	٢	٩	٦٠	١٣٢	٢٠٦
آل البيت	ذكر	٧	١٢	١٤	١٦٣	٧١٠	٩٠٦
	أنثى	١	–	٣	٩	١١٠	١٢٣
اربد الأهلية	ذكر	٥	٨	٨	١٥٨	١٢٨	٣٠٧
	أنثى	–	–	٢	٣	٣٠	٣٥
جرش الأهلية	ذكر	٧	١١	١٠	١٦١	١٢٢	٣١١
	أنثى	–	١	–	٩	٢٧	٣٧
فيلادلفيا	ذكر	١٠	١٤	٢٣	٢٤٥	١٧٠	٤٦٢
	أنثى	١	٣	٤	١٣	٦٥	٨٦
المجموع		٦٠	٩١	١٥٦	٢٠٥٩	٣٨٢٣	٦١٨٩

المصدر: عمل الباحث

٤-١-٢ عينة الدراسة

تـــم اختـــيار عيـــنة الدراسة والبالغة (٦٥٠) فرداً أي بنسبة ١٠,٥% من مجموع مجتمع الدراســـة في الجامعات المبحوثة، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) عليهم، استرد منها (٥٤٤) اســـتبانه أي بنسبة ٨٣,٧%، وبعد تدقيق الاستبانات المستردة تبين أن (١٣) استبانه غير صالحة للتحلـــيل الإحصـــائي تـــم استبعادها، وبالتالي فان مجموع الاستبانات التي استخدمت في التحليل

الإحصـــائي هـــي (٥٣١) استبانه أي بنسبة ٨١,٧%، وللعلم قام الباحث بتوزيع الاستبانات مرة ثانية في كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا واليرموك وذلك لتدني نسبة استرداد الاستبانات حتى وصلت لهذه النسبة المقبولة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٤/٢)

إحصائية بأعداد ونسب الاستبانات الموزعة على الجامعات

الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الردود	استبانات غير صالحة للتحليل	صافي الاستبانات الصالحة للتحليل
اليرموك	١٤٥	١٠٧	٧٣,٨%	٤	١٠٣
العلوم والتكنولوجيا	١٢٩	١٠٦	٨٢,٢%	٧	٩٩
آل البيت	١٠٥	٩٢	٨٧,٧%	-	٩٢
اربد الأهلية	٨١	٧٣	٩٠,٢%	-	٧٣
جرش الأهلية	٩٢	٨٤	٩١,٣%	-	٨٤
فيلادلفيا	٩٨	٨٢	٨٣,٧%	٢	٨٠
المجموع	٦٥٠	٥٤٤	٨٣,٧%	١٣	٥٣١

٤-١-٣ <u>أداة الدراسة</u>

لغايات الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانه مؤلفة من ثلاثة أجزاء . تناول <u>الجزء الأول</u> : المعلومـــات الشخصية والوظيفية للمبحوثين . أما <u>الجزء الثاني</u> : فقد تألف من ٤٤ فقرة صُممت لقياس دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء جمعت في ٧ مجالات وهي :

المجال الأول : نمط القيادة والإشراف، الفقرات من ١-٧ .

المجال الثاني : الاتصال غير الرسمي، الفقرات من ٨-١٣ .

المجال الثالث : المناخ التنظيمي، الفقرات من ١٤-٢٠ .

المجال الرابع : التدريب المبرمج، الفقرات من ٢١-٢٦.

المجال الخامس : التنظيم الإداري الرسمي، الفقرات من ٢٧-٣٢ .

المجال السادس : الحوافز المادية والمعنوية، الفقرات من ٣٣-٣٨ .

المجال السابع : العلاقات الاجتماعية، الفقرات من ٣٩-٤٤ .

وأمـــام هذه الفقرات خمسة بدائل على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي تراوحت ما بين موافق بشـــدة، موافـــق، حـــيادي، غير موافق، غير موافق بشدة . أما الجزء الثالث : تكون من فقرات متـــنوعة في برامج العلاقات الإنسانية وعددها (٩) فقرات من رقم ٤٥-٥١، وأعطيت الإجابات لها (بنعم ، لا) وذلك لمعرفة مدى توافر هذه البرامج في الجامعات وأثرها على تحسين الأداء .

٤-١-٤ صدق أداة الدراسة

قـــام الباحـــث بعـــرض المقـــياس لمعرفة صدق أداة الدراسة، التي تُعرف بدرجة وقدرة الاســـتبانه علـــى قـــياس متغيرات الدراسة على خمسة عشر محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة العامـــة وإدارة الأعمـــال والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، كما في الجدول رقم (٤/٣)، وذلـــك لإبـــداء آرائهم وتوصياتهم وملاحظاتهم فيما يخص مدى ارتباط فقرات المقياس بالمجال الذي يرتبط فيه، حيث عرضت عليهم مدعمة بفرضيات الدراسة وبناءً على الملاحظات والـــتعديلات المقدمـــة مـــن لجنة التحكيم تم إزالة (٤) فقرات لعدم مطابقتها لإغراض الدراسة، وبالتالي أخذت الاستبانه شكلها النهائي.

جدول رقم (٤/٣)

أعداد المحكمين لاستبانه الدراسة في بعض الجامعات الأردنية

الجامعة	العدد	التخصص
اليرموك	٣	إدارة أعمال، إدارة عامة، إدارة تربوية
العلوم والتكنولوجيا	١	كلية العلوم
آل البيت	٤	إدارة أعمال، إدارة عامة، اقتصاد
مؤته	٣	إدارة أعمال، إدارة عامة، إدارة تربوية
اربد الأهلية	٢	إدارة عامة، إدارة أعمال، علوم مصرفية
جرش الأهلية	١	إدارة أعمال
فيلادلفيا	١	إدارة أعمال
المجموع	١٥	

٤-١-٥ ثبات أداة الدراسة

وتعنـــي مـــدى الحصـــول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة، وللتأكد من ثبات أداة الدراســـة، فقـــد اســـتخدم الباحـــث الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-test) حيث تم توزيع الاســـتبانه على ٣٠ موظفا في الجامعات الحكومية والخاصة المبحوثة، وبعد مضي ١١ يوماً تم

استعادة الاستبيانات وتوزيعها مرة أخرى، وبعد ذلك تم احتساب عامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلـــة كرونـــباخ ألفا (Cronbachs/Alpha) ووصل هذا العامل إلى (٠,٨٧) إشارة على أن الاستبانه صالحة لقياس المتغيرات في الدراسة، وتكمن جودة هذا المقياس إذا كانت كرونباخ ألفا تزيد عن (٠,٦٠) ويوضح الجدول رقم (٤/٤) توزيع أفراد العينة التجريبية حسب نوع الجامعة والجهاز الذي تعمل فيه المستويات الإدارية .

جدول رقم (٤/٤)

توزيع أفراد العينة التجريبية حسب نوع الجامعة والجهاز الوظيفي فيها

الجامعة	إداري	أكاديمي	المجموع
حكومية	١٢	٥	١٧
خاصة	٩	٤	١٣
المجموع	٢١	٩	٣٠

٤-١-٦ <u>المقابلات الشخصية</u>

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين والخبراء في الجامعات وكان الهـدف مـنها الحصول على بيانات ومعلومات واقعية عن ممارسة العلاقات الإنسانية، وأسباب الرضـا ودواعي الاستياء والضغط الوظيفي ومدى تأثرها بأسلوب العلاقات الإنسانية، التي تهتم بالنواحـي النفسـية والاجتماعية والعملية للعاملين، والتي تنعكس على مستوى الإنجاز وتحسين الأداء .

واتبع الباحث أسلوب المقابلة الموجهة في طرح الأسئلة الخاصة بأهمية الدراسة ومنها :

١- كيف ترى طبيعة العمل من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في الجامعة ؟

٢- ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء ؟ وهل تؤثر سلباً على العمل ؟

٣- كيف ترى أن الحوافز المادية والمعنوية تعمل على زيادة الأداء من خلال دور العلاقات الإنسانية ؟ وغيرها من الأسئلة الأخرى.

وتم جمع المعلومات والبيانات الواقعية من إجابات المقابلين وخلصت إلى ما يلي :

١- أن الـتفاهم الـودي والتعاون بين العاملين هو أساس العلاقات الإنسانية وتوطيد الروابط الاجتماعية والعملية بين العاملين .

٢- ضـرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل؛ فالموظف يمثل وحدة إجتماعية لا ينفصل في عمله عن حياته الاجتماعية خارج العمل .

٣- أهمية توفير سبل الاتصال بين الإدارة والعاملين بهدف إنجاز وتحسين العمل، ولتتعرف الإدارة على ما يحول في أذهان وأفكار العاملين .

٤- أهمية إشراك العاملين المرؤوسين في اتخاذ القرار المتعلق بالعمل؛ فاستشارتهم تؤدي إلى الشعور بالمسؤولية والحرص على مصلحة العمل في الجامعة .

٥- اجمع المسؤولون أن العلاقات الإنسانية في الجامعة تعمل على مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات، ولا تعمل على إيجاد الشللية والمجموعات الغير مرغوب فيها؛ فمصلحة العمل وتحسين الأداء هو الغاية القصوى من مبدأ العلاقات الإنسانية .

٦- العلاقات الإنسانية تزيد من تحسين الأداء إذا استغلت بشكل سليم وعكس ذلك إذا استعملت بشكل خاطئ؛ فإنها تؤدي إلى التراخي والتساهل في العمل ومن ثم ينعكس على مستوى الأداء.

٧- ورأت المجموعة أن الحوافز المادية والمعنوية وفرص التدريب للعاملين تزيد من تحسين الأداء ويجب إثراء هذا الموضوع بشكل كبير في الجامعات.

٤-١-٧ <u>محددات الدراسة</u>

واجه الباحث عدة صعوبات ومعوقات من أهمها :

١. عدم توفر الدراسات والأبحاث الكافية التي تدرس وتبحث في دور العلاقات الإنسانية وأثرها على تحسين الأداء بشكل عام، وندرة الدراسات والأبحاث التي تتطرق إلى مفهوم دور العلاقات الإنسانية في الجامعات بشكل خاص .
٢. رفض بعض المسؤولين المباشرين إعطاء الباحث أعداد الموظفين إلا بعد عناء طويل، بالرغم من وجود كتب رسمية من جامعة الباحث بتسهيل مهمته .
٣. رفض بعض المبحوثين والمسؤولين في الجامعات إجراء مقابلات شخصية معهم خوفاً من أن إجاباتهم ستكون محل المساءلة الوظيفية والاستجواب عليها من قبل المسؤولين .
٤. لاحظ الباحث أن الصعوبات تكمن في موظفي الجامعات الحكومية، وخاصة عند استرداد الاستبانات التي لم يكترثوا بالإجابة عليها، مما حدا الباحث إلي توزيع الاستبانات مرة أخرى .

٤-١-٨ <u>الأساليب الإحصائية المستخدمة</u>

تم تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة باستخدام نظام الحاسوب (SPSS) وذلك بالطرق الإحصائية المختلفة ومنها :

١) استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتوزيعات التكرارية، والانحرافات المعيارية) .لاختبار الفرضيات وترتيبها حسب الأهمية لمجالات الدراسة .

٢) استخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbachs \ Alpha) لعينة الدراسة التجريبية لإجراء الاختبار و إعادة الاختبار(Test-Re test) قبل توزيع الاستبانه بشكلها النهائي لمعرفة ارتباط الفقرات بالمجالات .

٣) استخدام معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) بإيجاد قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (R2) وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية .

٤) استخدام معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بإيجاد قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (R2) وذلك لاختبار الفرضيات الإجمالية .

٥) استخدام تحليل التباين المفسر والمتعدد الاتجاهات Anova.

٦) استخدام معامل الارتباط بيرسون (R) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة لنمط القيادة ، والاتصال غير الرسمي، والمناخ التنظيمي، والتدريب المبرمج، والتنظيم الإداري الرسمي، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات الاجتماعية لتعزيز العلاقات الإنسانية في المتغير التابع (تحسين الأداء) .

٧) استخدم الباحث معامل التحديد (R2)لتفسير مقدار التغير الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في سلوك المتغير التابع (تحسين الأداء) .

٤-١-٩ وصف خصائص العينة

فيما يلي وصف لخصائص العينة في القسم الأول من الاستبانه :

أولا : الجنس

جدول رقم (٤/٥)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	٣٩٨	%٧٥
أنثى	١٣٣	%٢٥
المجموع	٥٣١	%١٠٠

ثانياً : الحالة الاجتماعية

جدول رقم(٤/٦)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية%
أعزب	١٠٩	%٢٠,٥
متزوج	٤١٥	%٧٨,٢
غير ذلك	٧	%١,٣
المجموع	٥٣١	%١٠٠

ثالثاً : العمر

جدول رقم (٤/٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية%
اقل من ٢٥ سنة	٥٣	%١٠
٢٦-٤٠ سنة	٢٧٢	%٥١,٢
٤١-٥٥ سنة	١٦٧	%٣١,٥
٥٦ فما فوق	٣٩	%٧,٣
المجموع	٥٣١	%١٠٠

رابعاً : المؤهل العلمي

جدول رقم (٤/٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
توجيهي فما دون	٨١	%١٥,٣
دبلوم	٨٦	%١٦,٢
بكالوريوس	١٤٠	%٢٦,٢
ماجستير	٦١	%١١,٥
دكتوراه	١٦٣	%٣٠,٧
المجموع	٥٣١	%١٠٠

خامساً : الخبرة

جدول رقم (٤/٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة الجامعية

سنوات الخدمة /الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
اقل من ٥ سنوات	١٠٠	١٨,٨%
٦-١٠ سنوات	١٣٩	٢٦,٢%
١١ سنة فاكثر	٢٩٢	٥٥%
المجموع	٥٣١	١٠٠%

سادساً : العمل الحالي واسم الجامعة

جدول رقم (٤/١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة والجامعة

الوظيفة / الجامعة	عميد	مدير دائرة (وحدة إدارية)	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	موظف	المجموع	النسبة المئوية%
آل البيت	٦	١٠	٢٠	١١	٤٤	٩٢	١٧,٣
اربد الأهلية	٥	٦	١٧	١٠	٣٥	٧٣	١٣,٧
التكنولوجيا	٩	١٥	٢٢	١٤	٣٩	٩٩	١٨,٦
فيلادلفيا	٧	٨	١٣	١٢	٤٠	٨٠	١٥,١
جرش	٤	٦	٢٢	١١	٤١	٨٤	١٥,٨
اليرموك	٩	١٢	٢٦	١٦	٤٠	١٠٣	١٩,٤
المجموع	٤١	٥٧	١٢٠	٧٤	٢٣٩	٥٣١	١٠٠%
النسبة المئوية	٧,٧	١٠,٧	٢٢,٦	١٣,٩	٤٥,٠	١٠٠,٠	

قسمت عينة الدراسة حسب الوظيفة كما في الجدول رقم (٤/١٠) إلى خمس مجموعات، حيث شكل شاغلو منصب موظف النسبة العظمى من أفراد العينة وبلغ عددهم (٢٣٩) فرداً بنسبة ٤٥% من حجم عينة الدراسة، وهذا يدل على كثرة أعداد الموظفين بالجامعات، وذلك لخدمة الجهة التنفيذية التعليمية وخريجي الجامعة من الطلبة . وحل ثانياً أعضاء هيئة التدريس وبلغ عددهم (١٢٠) بنسبة ٢٢,٦% لأنهم الجهة التنفيذية لخريجي التعليم وحل ثالثا رؤساء الأقسام بنسبة ١٣,٩% وعددهم (٧٤) فرداً ثم مديري الدوائر بنسبة ١٠,٧% وبلغ عددهم (٥٧) مديراً، أما اقل نسبة من أفراد العينة حسب الوظيفة هي ذات المستوى الإداري الأعلى/ عميد بنسبة ٧,٧% وعدد بلغ(٤١) عميد. ونستنتج من ذلك أن أي مؤسسة تعليمية أو إدارية تكون

المســـتويات الإدارية العليا هي اقل من مجموع المستويات الإدارية الدنيا، وهذا يتبع التسلسل الوظيفي والإداري في كل مؤسسة .

سابعاً : نوع الجامعة

جدول رقم (٤/١١)

توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة

نوع الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
حكومية	٢٩٤	٥٥,٤%
خاصة	٢٣٧	٤٤,٦%
المجموع	٥٣١	١٠٠%

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجامعة إلى مجموعتين الأولى الجامعات الحكومية والثانية الجامعات الخاصة كما في الجدول رقم (٤/١١)، وقد بلغ عدد أفراد عينة العاملين في الجامعات الحكومية (٢٩٤) فرداً وبلغت نسبتهم ٥٥,٤% من حجم العينة، فيما بلغ عدد أفراد عينة العاملين في الجامعات الخاصة (٢٣٧) فرداً ونسبتهم ٤٤,٦% من حجم عينة الدراسة، وكذلك استنتج الباحث أن هذه النسبة جاءت متناسبة في توزيع عينة الدراسة حسب أعداد العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة .

٤-٢ المبحث الثاني : (تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات)

يتناول هذا المبحث إجراءات وتحليل بيانات أداة الدراسة .

٤-٢-١ **أولاً:** تحليل مجالات الدراسة في العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن .

جدول رقم (٤/١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لأثر الجامعة على المجالات

المجالات	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
نمط القيادة والإشراف	حكومية	٢٩٤	٣,٠٩	٠,٠٣٤	-٢,٤١	٠,٠١٦
	خاصة	٢٣٧	٣,٢١	٠,٠٤١		
الاتصال غير الرسمي	حكومية	٢٩٤	٤,٠١	٠,٠٣٣	١,٧٧	٠,٠٧٦
	خاصة	٢٣٧	٣,٩٢	٠,٠٣٦		
المناخ التنظيمي	حكومية	٢٩٤	٣,٨٨	٠,٠٢٨	-٥,٥٣	٠,٠٠
	خاصة	٢٣٧	٤,١٣	٠,٠٣٤		
التدريب المبرمج	حكومية	٢٩٤	٣,٨٤	٠,٠٢٨	-٠,٣٢	٠,٧٤٦
	خاصة	٢٣٧	٣,٨٥	٠,٠٣٢		
التنظيم الاداري الرسمي	حكومية	٢٩٤	٣,٠٧	٠,٠٣٥	-٥,٢٤	٠,٠٠
	خاصة	٢٣٧	٣,٣٥	٠,٠٤٢		
الحوافز المادية والمعنوية	حكومية	٢٩٤	٣,٥٣	٠,٠٢٧	-١,٣١	٠,١٩١
	خاصة	٢٣٧	٣,٥٨	٠,٠٣٤		
العلاقات الاجتماعية	حكومية	٢٩٤	٣,٩٠	٠,٠٣١	٠,١٥	٠,٨٧٨
	خاصة	٢٣٧	٣,٨٩	٠,٠٤		
برامج علاقات إنسانية متنوعة	حكومية	٢٩٤	٠,٤٩	٠,٠١٢	٢,٠٧	٠,٠٣٩
	خاصة	٢٣٧	٠,٤٥	٠,٠١٣		
المتوسط الكلي	حكومية	٢٩٤	٣,٦١	٠,٠١٧	-٣,٤٤	٠,٠٠١
	خاصة	٢٣٧	٣,٧٠	٠,٠٢٢		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ، مستوى الدلالة ٥%

يتضح من الجدول رقم (٤/١٢) أن اثر مجالات الدراسة لدور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء، جاء لصالح الجامعات الخاصة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي والمتوسطات الحسابية واختبار (t) لأثر الجامعة على المجالات وهي :

- نمط القيادة والإشراف .
- المناخ التنظيمي .
- التدريب المبرمج .
- التنظيم الإداري الرسمي .
- الحوافز المادية والمعنوية .

أما المجالات التي كانت لصالح الجامعات الحكومية فهي :

- الاتصال غير الرسمي .

- العلاقات الاجتماعية .

ونتــيجة لذلك فإن المتوسط الكلي للجامعات الخاصة جاء بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وفي الجامعات الحكومية (٣,٦١) .

جدول رقم (٤/١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجـــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣	٣- اثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء .	٤,٠٠	٠,٥١
٢	٢	٢- الاتصال غير الرسمي .	٣,٩٨	٠,٥٦
٣	٧	٧- العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء .	٣,٩٠	٠,٥٦
٤	٤	٤- التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية .	٣,٩٥	٠,٤٩
٥	٦	٦- الحوافز المادية والمعنوية .	٣,٥٥	٠,٤٩
٦	٥	٥- التنظيم الإداري الرسمي .	٣,٢٠	٠,٦٣
٧	١	١- نمط القيادة والإشراف .	٣,١٥	٠,٦٠
		برامج العلاقات الإنسانية.	٠,٤٨	٠,٢٠
المتوسط الكلي			٣,٦٦	٠,٣٢

يتضـــح مـــن الجدول رقم (٤/١٣) أن المجال الثالث(اثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء) في الدراسة جاء في الرتبة الأولى حسب إجابة عينة الدراسة وكان المتوســـط الحســـابي (٤,٠٠) بانحراف معياري قدره (٠,٥١)، وهذا يدل على أن تأثير المناخ التنظيمـــي بكـــل جوانـــبه وفقـــراته له أهمية في تحسين الأداء، ثم يليه بالترتيب الاتصال غير الرســـمي، العلاقـــات الاجتماعية، التدريب المبرمج، الحوافز المادية والمعنوية، التنظيم الإداري الرسمي والقيادة . إن مســـتوى هـــذه المجـــالات يعتبر عالياً حسب المقياس الذي تم وصفه في منهجـــية الدراسة والذي يشير إلى أن الإجابات تعتبر عالية إذا كان وسطها الحسابي يتراوح ما

بيـــن (٣,١-٤,٨). وأما برامج العلاقات الإنسانية في الدراسة كان المتوسط الحسابي لها ٠,٤٨ حيث أن الإجابات في الاستبانه كانت محصورة بإجابتين (نعم ، لا) بمقياس ١-٠,٥ ، فالنتيجة كانت مقبولة لهذه الدراسة.

المجال الأول : نمط القيادة والإشراف

جدول رقم(٤/١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٢	القـيادة الناجحة توفر لأفرادها الرضا الوظيفي في الجامعة	٤,٦٧	٠,٥٩
٢.	١	مشـاركة القـائد الإداري في المناسبات الرسمية وغير الرسمية للعاملين يزيد من تحسين أدائهم	٤,٣٣	٠,٧٢
٣.	٣	تعتـبر العلاقات الإنسانية بين القيادي والموظفين بعيدة عن الحزم والمساءلة مما يضعف الأداء.	٣,٠٣	١,١٥
٤.	٦	تعمـل العلاقـات الإنسـانية على إيجاد الرتابة والبيروقراطية في العمل.	٢,٧١	١,٢٣
٥.	٥	تسـاعد العلاقـات الإنسانية الرئيس المباشر على مسـامحة وإغفـال التقصير الإداري للعاملين في الجامعة.	٢,٥٤	١,١٣
٦.	٤	تسـاعد العلاقات الإنسانية على التهاون والتراخي في العمل	٢,٣٩	١,١٠
٧.	٧	تعمل العلاقات غير الرسمية على التقليل من هيبة المسـؤولين واحترامهم مما يؤدي إلى ضعف أداء العاملين.	٢,٣٦	١,٢٢

يلاحظ من الجدول رقم(٤/١٤) ما يلي :

- حصـول فقرتيـن مـن فقـرات هـذا المجال على أعلى تقدير ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وهي الفقرات (٢، ١) فقد حصلت الفقرة رقم (٢) القيادة الناجحة توفر لأفرادها الرضا الوظيفي في الجامعة على أعلى متوسـط حسـابي مقداره (٤,٦٧)، ثم تلتها الفقرة رقم(١) مشاركة القائد الإداري في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، مما يوحي أن ممارسة العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين لها الأثر الواضـح والملموس في رفع مستوى الأداء. وجاءت الفقرة رقم(٣) تعتبر العلاقات الإنسانية بين القيادي والموظفين بعيدة عن الحزم والمساءلة، ، وهذا يدل على أن العلاقات الإنسانية لا تستبعد الحزم والمساءلة للموظفين إذا كان هناك تدني في مستوى الأداء .

- كما يلاحظ من الجدول حصول أربع فقرات في هذا المجال على اقل تقدير فيه، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (٦، ٥ ، ٤ ، ٧) يلاحـــظ مـــن ذلك أن ممارسة العلاقات الإنسانية لا تعمل على إيجاد الرتابة والبيروقراطية في العمـــل، ممـــا يوحي ذلك أن ممارسة العلاقات الإنسانية لا تساعد القيادة على التهاون والتراخي فـــي العمـــل، بالإضـــافة إلـــى أن مهمـــة العلاقات الإنسانية تعمل على زيادة الاحترام والوقار للمسؤولين، ومن ثم يؤدي ذلك إلى تحسين الإدارة وزيادة الإنتاجية في العمل .

المجال الثاني : الاتصال غير الرسمي

جدول رقم (٤/١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المجال الثاني مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٩	تسهم كفاءة الاتصالات الإدارية في خلق جو من العلاقات الإنسانية الجيدة مما يسهل إنجاز الواجبات.	٤,١٧	٠,٦٣
٢.	٨	توجد العلاقات الإنسانية قنوات اتصال غير رسمية مثمرة بين الموظفين لتحسين الأداء.	٤,٠٤	٠,٧٣
٣.	١٠	تعمل الاتصالات غير الرسمية على تكوين جو عمل مريح بين العاملين في الجامعة مما يؤدي إلى تعزيز الأداء.	٤,٠٣	٠,٨١
٤.	١١	تعمل الاتصالات غير الرسمية على تقريب وجهات النظر في العمل الإداري للعاملين في الجامعة.	٣,٩١	٠,٨٣
٥.	١٣	تعزز العلاقات الإنسانية الاتصال غير الرسمي مما يؤدي إلى تسريع الإنجاز.	٣,٨٨	٠,٨٠
٦.	١٢	تفتح العلاقات الإنسانية قنوات اتصال غير رسمية متعددة مما يسهم في التنسيق والإنجاز السريع .	٣,٨٥	٠,٨٤

يتبيـــن مـــن الجـــدول السابق رقم (٤/١٥) أن الاتصالات غير الرسمية تعمل على تعزيز العلاقـــات الإنســـانية فـــي الجامعة، والتي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في العمل، كما في الفقرات (١٠،٨،٩) أما الفقرات (١٢،١٣،١١) فقد حصلت على متوسطات حسابية معتدلة .

المجال الثالث : اثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء

جدول رقم (٤/١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	١٦	الآمان والاستقرار الوظيفي في الجامعة يرفعان من تحسين الأداء .	٤,٤٧	٠,٨٠
٢.	١٤	تؤدي العلاقات الإنسانية إلى إيجاد جو عمل يحفز الموظفين إلى بذل جهود افضل في العمل الجامعي .	٤,٢٥	٠,٦٨
٣.	١٨	ظروف العمل غير الصحية (تهوية ، إنارة ، تدفئة ، موقع .....) تقلل من مستوى الأداء.	٤,٠٩	١,٠٥
٤.	١٧	الولاء التنظيمي يعزز العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تحسين الأداء .	٤,٠٥	٠,٧٥
٥.	١٩	ضغوط المسؤولين في الجامعة تقلل من وجود علاقات إنسانية طيبة مما يؤثر على مستوى الأداء.	٣,٨٧	١,٠٤
٦.	٢٠	كثرة أعباء العمل تؤدي إلى ضعف إيجاد علاقات إنسانية بين العاملين مما يؤثر سلباً على تحسين الأداء.	٣,٦٦	١,٠٧
٧.	١٥	المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يساعد على إيجاد علاقات إنسانية تهدف إلى تحسين الأداء.	٣,٥٩	٠,٩٨

يوضـــح الجدول رقم (٤/١٦) أن الأمان والاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به العاملون في الجامعة يرفعان من تحسين الأداء، وهذا ما أوضحته تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث حصلت الفقـــرة(١٦) علـــى الرتبة الأولى تليها الفقرة (١٤)، إن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى إيجاد جو عمـــل يحفز الموظفين على بذل الجهود في العمل الجامعي، وتؤكد تقديرات أفراد عينة الدراسة إن الظـــروف غـــير الصحية تقلل من تحسين الأداء كما أوضحته الفقرة رقم (١٨) ، وأوضحت الدراســـة إن هـــناك أمورا وأسبابا تؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية وإيجادها في الجامعات مـــنها، ضـــغوط المســـؤولين وكـــثرة أعـــباء العمـــل الإداري والأكاديمي، كما بينتها الفقرات (١٩,٢٠,١٥) ، ونتيجة لذلك يمكن أن تؤدي هذه الأسباب إلى عرقلة تحسين الأداء في العمل

المجال الرابع : التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية

جدول رقم (٤/١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقــــــــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.١	٢٦	يحتاج العاملون في الجامعة إلى المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية ليؤدي إلى تحسين الأداء.	٤,١٧	٠,٨٠
.٢	٢٣	بناء علاقات إنسانية طيبة بين المتدربين أثناء التدريب يحسن من مستوى الأداء.	٤,٠٨	٠,٧٢
.٣	٢٤	يعمل البرنامج التدريبي المبرمج على التغلب على الصعوبات الوظيفية أثناء الخدمة.	٤,٠٨	٠,٦٧
.٤	٢٥	يعمل التدريب المبرمج على إيجاد فن التعامل في العلاقات الإنسانية بين العاملين لإشباع الأهداف الشخصية مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	٣,٨٠	٠,٨٢
.٥	٢٢	العلاقات الإنسانية تعمل على إيجاد فرص التدريب لتحسين الأداء.	٣,٧٨	٠,٧٧
.٦	٢١	تستخدم الجامعة برامج تدريبية في العلاقات الإنسانية تعزز الاتجاهات والقيم السلوكية في الجامعة.	٣,١٨	١,١٠

يبيــن الجــدول رقــم (٤/١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية يزيد من تحسين الأداء) والتي تخلص إلى:

١- حاجــة العامليــن في الجامعة إلى المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية .

٢- بناء وإيجاد علاقات إنسانية طيبة بين المتدربين أثناء التدريب .

٣- التغلــب على الصعوبات الوظيفية من خلال التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية، جــاءت المتوسطات الحسابية لها ضمن الفئة المرتفعة حسب مقياس ليكرت ، أما الفقرات (٢٢,٢٥) توضح على أن التدريب يعمل على إيجاد فن التعامل في العلاقات الإنسانية بين العامليــن، والفقــرة رقــم (٢١) أن الجامعــات تستخدم برامج تدريبية قليلة في العلاقات الإنســانية لــتعزز الاتجاهــات والقيم السلوكية فيها؛ وبذلك تعتبر نتيجة فعالة لنتائج هذه الدراسة يتم بعدها توصية من الباحث أن العاملين في الجامعات بحاجة إلى دورات تدريبية في فن التعامل المتبادل والعلاقات الإنسانية بين العاملين .

المجال الخامس :التنظيم الإداري الرسمي

جدول رقم (٤/١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٢٧	يعمل التنظيم الإداري في الجامعة على تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية بين العاملين.	٣,٦٤	٠,٩٤
٢.	٢٨	تتيح العلاقات الإنسانية فرصاً للعاملين للمشاركة في العمل التنظيمي للجامعة.	٣,٥٠	٠,٩٧
٣.	٣٠	يعمل التنظيم الإداري الرسمي في الجامعة على توفير الأمان الوظيفي للعاملين من خلال إقامة علاقات إنسانية طيبة.	٣,٤٦	١,٠٠
٤.	٢٩	مقاومة الأفراد العاملين للتغيير الإداري يحدده نمط العلاقات الإنسانية في الجامعة.	٣,٢٥	١,٠١
٥.	٣١	يعمل التنظيم الإداري الرسمي على إشباع الحاجات الشخصية للعاملين في الجامعة لرفع سوية الأداء.	٣,١٩	١,٠٦
٦.	٣٢	طول ساعات الدوام الرسمي في الجامعة يرفع من مستوى الأداء.	٢,١٥	٠,٩٩

يلاحظ من المتوسطات الحسابية في الجدول أن التنظيم الإداري الرسمي يعمل على تعزيز مفهـوم العلاقـات الإنســانية بين العاملين في الجامعات ومشاركتهم العمل التنظيمي الإداري، بالإضــافة انــه يوفــر لهــم الأمان الوظيفي من خلال العلاقات الإنسانية السائدة بينهم وهذا ما أوضحته الفقرات (٣٠,٢٨,٢٧) .

أمــا الفقــرات (٣١,٢٩) تشــير إلــى أن مقاومة الأفراد للتغير الإداري وإشباع حاجاتهم الشخصية جاء ضمن الفئة المتوسطة، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن طول ساعات الدوام الرسمي في الجامعات لا ترفع من مستوى الأداء كما أوضحته الفقرة (٣٢) .

المجال السادس : الحوافز المادية والمعنوية

جدول رقم (٤/١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.١	٣٧	التقدير المعنوي يجعل الموظف قابلاً لممارسة العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	٤,١٠	٠,٦٥
.٢	٣٤	تساعد العلاقات الإنسانية على رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	٣,٩٤	٠,٧٩
.٣	٣٥	الحوافز المادية تعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	٣,٨١	٠,٨٩
.٤	٣٦	يعمل نظام الأجور المتبع في الجامعة على ضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين مما ينعكس على تحسين الأداء.	٣,٥٢	١,٠٠
.٥	٣٨	تعمل الحوافز المادية والمعنوية جرّاء العلاقات الإنسانية على إيجاد الحساسية والنفور بين العاملين.	٣,٢٨	١,١٦
.٦	٣٣	تقدم إدارة الجامعة الحوافز على أساس نمط العلاقات الإنسانية.	٢,٦٨	١,٠٩

مــن خــلال الجدول رقم (٤/١٩) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " الحوافز المادية والمعنوية" أنها تعمل على :

- تعزيز العلاقات الإنسانية وممارستها بشكل افضل .
- تســاعد علــى رفــع الــروح المعنوية للعاملين في الجامعات، هذا ما أوضحته الفقرات (٣٥,٣٤,٣٧).

كمــا أشــارت عيــنة الدراســة أن نظام الأجور المتبع في الجامعات يعمل على ضمان الاســتقرار الوظيفــي للعامليــن كما أوضحته الفقرة (٣٦) وفي الفقرة (٣٨) تشير الدراسة أن الحوافــز الماديــة والمعــنوية جراء العلاقات الإنسانية تعمل على إيجاد الحساسية والنفور بين العامليــن بدرجــة متوسطة، وهذا ينعكس على تدني مستوى الأداء. وأكدت إجابات أفراد عينة الدراسة أن الحوافز التي تقدمها الجامعة على أساس نمط العلاقات الإنسانية قليلة جداً، ويحكمها أنظمة ولوائح خاصة بذلك كما بينتها الفقرة رقم (٣٣) .

المجال السابع : العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء

جدول رقم (٤/٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السابع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقــــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٣٩	اهتمام المسؤولين في الجامعة بالعلاقات الاجتماعية يعزز وجود علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين ترفع من مستوى الأداء.	٤,٠٣	٠,٨٠
٢.	٤٠	وجود علاقات اجتماعية (رحلات ، زيارات ....) مع الزملاء خارج العمل الرسمي تحسن من مستوى الأداء في العمل.	٣,٩٩	٠,٨٤
٣.	٤٢	الخدمات الاجتماعية جرّاء العلاقات الإنسانية تشجع الأفراد على تحسين الأداء في الجامعة.	٣,٩١	٠,٧١
٤.	٤١	تعمل العلاقات الاجتماعية على تعزيز الولاء التنظيمي للعمل في الجامعة.	٣,٨٦	٠,٧٦
٥.	٤٣	تعمل العلاقات الإنسانية على تفعيل اللجان الاجتماعية في الجامعة لتحسين الأداء.	٣,٨٤	٠,٧٥
٦.	٤٤	العلاقات الاجتماعية المبرمجة في الجامعة تؤدي إلى رضا عام للموظفين عن العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	٣,٧٥	٠,٨٥

من خلال الجدول رقم (٤/٢٠) بينت عينة الدراسة بعد الإجابة على فقرات المجال وبالترتيب التنازلي أن العلاقات الاجتماعية تعمل على :

- تعزيز وإيجاد علاقات إنسانية طيبة ملموسة بين الموظفين .
- تعزيز الولاء التنظيمي للعمل بدرجة كبيرة .
- ضرورة تفعيل اللجان الاجتماعية وتقديم الخدمات للعاملين في الجامعات .
- رضا عام بين الموظفين .

الفقرات المتنوعة في برامج العلاقات الإنسانية

في هذه الفقرات المتنوعة من الاستبانه تنحصر الإجابة بـــ (نعم ، لا) بمقياس ١-٠,٥

جدول رقم (٤/٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتنوعة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٤٧	هــل ترى بالضرورة وجود مكتب خاص بالعلاقات الإنسانية في الجامعة ؟	٠,٧٠٠	٠,٤٦
٢.	٥٣	تعــزز الإدارة العلاقـــات الإنسانية في الجامعة بتوفير متطلبات الرضا الوظيفي.	٠,٥٩	٠,٤٩
٣.	٥٢	العلاقـــات الإنســـانية في الجامعة تعززها الأنظمة العامة (نظام الترقية مثلا).	٠,٥٣	٠,٥٠
٤.	٤٨	يوجــد لــدى الجامعـــة نوادي خاصة بأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية.	٠,٥٢	٠,٥٠
٥.	٤٩	علانـــية تقييم الأداء تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.	٠,٥١	٠,٥٠
٦.	٥٠	ســرية تقيــيم الأداء تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.	٠,٤٣	٠,٤٩
٧.	٤٥	هل يوجد لدى الجامعة التي تعمل بها برامج علاقات إنسانية ؟	٠,٣٩	٠,٤٩
٨.	٤٦	تهــتم الجامعة التي اعمل بها بالعلاقات الإنسانية وتوليها اهتماماً خاصاً	٠,٣٣	٠,٤٧
٩.	٥١	تعمــل العلاقـــات الإنســـانية على زيادة الأجور والمكافآت في الجامعة.	٠,٣٢	٠,٤٧

يلاحــظ من الجدول رقم(٤/٢١) حصول الفقرة (٤٧) على أهمية وضرورة وجود مكتب خـــاص بالعلاقـــات الإنســـانية في الجامعات ، يعمل على فتح قنوات اتصال وتبادل الآراء بين العاملين في الجامعات .

ويعتـــبر وجود العلاقات الإنسانية مهم في الجامعات، فهي توفر متطلبات الرضا الوظيفي وتعزز الأنظمة العامة، كما أكدت إجابات عينة الدراسة على الفقرات في هذا المجال أن علانية التقيـــيم السنوي للعاملين تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية مفضلين السرية في التقييم، بالإضافة أن الجامعـــات لا تولـــي الاهـــتمام الكبير في العلاقات الإنسانية وهذه نتيجة واضحة يستخلصها الباحث من الدراسة .

٤-٢-٢ ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها: تم اختبار الفرضيات ومناقشتها باستخدام الاساليب الإحصائية التالية :

١- استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (العلاقة بين العوامل التنظيمية الرسمية في تحسين الأداء) باستخدام معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، كون هذه الفرضية تقيس العلاقة بين ثلاث متغيرات مستقلة وأكثر ومتغير تابع، أما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى؛ فيتم باستخدام معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك بإيجاد قيمة R2 ومقارنتها بقيمة F المحسوبة من واقع كشف الحاسوب، وبذلك تكون قاعدة القرار كما يلي :

- أقبل Ho إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من.
- أرفض Ho إذا كانت (F) المحسوبة اقل من (R2) .

٣- اختيار الفرضية الرئيسة الثانية (متغيرات الدراسة الديمغرافية) باستخدام تحليل التباين المتعدد الاتجاهاتANOVA وذلك بإيجاد قيمة (F) ومقارنتها مع مستوى الدلالة الذي يخرجها الحاسوب وبذلك تكون قاعدة القرار أقبل Ho إذا كانت قيمة (F) اقل من مستوى الدلالة.

معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٤/٢٢)

معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة

المجال/المتغير	عدد فقرات المجال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الرتبة
١- نمط القيادة والإشراف .	٧	٠,٤١٣٠	٠,٠٠٠	٧
٢- الاتصال غير الرسمي .	٦	٠,٤٢٠٠	٠,٠٠٠	٦
٣- أثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء	٧	٠,٦٦٨٠	٠,٠٠٠	٢
٤- التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية	٦	٠,٦٣٦٥	٠,٠٠٠	٣
٥- التنظيم الإداري الرسمي	٦	٠,٧١٥٧	٠,٠٠٠	١
٦- الحوافز المادية والمعنوية	٦	٠,٦٠٣٥	٠,٠٠٠	٤
٧- العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء	٦	٠,٥٨٣٩	٠,٠٠٠	٥
برامج العلاقات الإنسانية	٩	٠,٢٨٢٤	٠,٠٠٠	-

يستخدم معامل الارتباط (بيرسون) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (نمط القيادة، والاتصال غير الرسمي، واثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء، والتدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية، والتنظيم الإداري الرسمي، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات الاجتماعية) والمتغير التابع (تحسين الأداء) .

يلاحظ من الجدول السابق رقم(٤/٢٢) أن كل مجال يقترب من مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) يكون اكثر ارتباطاً وذات دلالة إحصائية، لذا نجد أن المتغير رقم (٥) التنظيم الإداري الرسمي اكثر مجال مرتبط بالمتغير التابع، حيث حصل على معامل قدره (٠,٧١٥٧) يليه المجالات بالترتيب (المناخ التنظيمي، والتدريب، والحوافز، والعلاقات الاجتماعية، والاتصال غير الرسمي ثم القيادة والإشراف) فجميع المجالات لها علاقة ذات دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على المتغير التابع .

الفرضية الرئيسة الأولى

تفترض وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لجميع المجالات.

جدول رقم (٤/٢٣)

نموذج تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression

المتغيرات المستقلة	التباين المفسر	قيمة R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة BETA	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية
التنظيم الإداري الرسمي	٠,٧٢٠	٠,٥١٩	٤٦٦,٨٥٩	٠,٠٠٠	٠,٧٢٠	٢١,٦٥٧	٥٣٠,١
التدريب المبرمج	٠,٨٤٢	٠,٧٠٩	٥٢٥,٠٥٥	٠,٠٠٠	٠,٤٦١	١٦,٧٦٨	٥٢٩,٢
المناخ التنظيمي	٠,٨٩٧	٠,٨٠٥	٥٩٤,٤٣٩	٠,٠٠٠	٠,٣٦٢	١٥,٦٤٣	٥٢٨,٣
العلاقات الاجتماعية	٠,٩٣٥	٠,٨٧٤	٧٤٩,٠٤٩	٠,٠٠٠	٠,٢٨٩	١٥,٣٩١	٥٢٧,٤
القيادة والإشراف	٠,٩٦٤	٠,٩٢٩	١١٢٦,٢٤٣	٠,٠٠٠	٠,٢٦١	١٨,٢١	٥٢٦,٥
الاتصال غير الرسمي	٠,٩٨٣	٠,٩٦٧	٢٠٦٠,٢٤٤	٠,٠٠٠	٠,٢٢١	٢١,٨٤٩	٥٢٥,٦
الحوافز	١,٠٠٠	١,٠٠٠	–	٠,٠٠٠	٠,٢١١	–	٥٢٤,٧

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٤/٢٣) أن المتغيرات المستقلة رتبت في الجدول بناء على قيمة التباين المفسر الذي تدل فيه التراكمية على مدى تأثير تلك المتغيرات على تحسين الأداء، وقد استخدمت طريقة Stepwise من اجل حذف المتغيرات المستقلة التي ليس لها دلالة إحصائية

علـــى تحسين الأداء في الجامعات، حيث كان التنظيم الإداري الرسمي الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء من بين العوامل المستقلة الأخرى، وكان المتغير الحوافز أقلها تأثيراً.

وباســتخدام الاختــبار الإحصـــائي (F) وجد أن قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التنظــيم، والتدريــب، والمــناخ التنظيمـــي، والعلاقـــات الاجتماعية، والقيادة، والاتصال غير الرســمي) اكــبر مــن قيمة (R2) لكل المتغيرات عند مستوى دلالة ٥ %، وهذا يعني أن لتلك المتغيرات اثر إيجابي ذا دلالة إحصائية على المتغير التابع (تحسين الأداء)؛ لذلك نقبل الفرضية القائلـــة بأن النموذج المستخدم مطابق للبيانات الدراسية، أي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة لهذه المجالات .

وعـــند اســتخدام الاختــبار الإحصـــائي (t) تبيــن أن قيمتها المحسوبة لمعامل الانحدار للمتغــيرات المســتقلة (التنظــيم الإداري، والتدريــب المــبرمج، والمناخ التنظيمي، والعلاقات الاجتماعــية، والقــيادة والإشراف، والاتصال غير الرسمي) أكبر من قيمة التباين المفسر عند مســتوى الدلالـــة الإحصـــائية ٥% ، لذلك فان هذه المتغيرات لها تأثير على تحسين الأداء في الجامعات، من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر هذه نتيجة واضحة لنتائج الدراسة التي يتحقق منها هدف الدراسة .

اختــبار الفرضــيات الفرعــية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط

١- الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين لنمط القيادة في العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء .

جدول رقم (٤/٢٤)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة(F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,١٨٧	٩٩,٧١١	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضـــح مـــن الجـــدول أن الباحث قام باختبار فرضية الدراسة الفرعية رقم(١) من خلال إجـــراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,١٨٧ ، وبمقارنـــة قـــيمة (F) المحســـوبة مع قيمة(R2) عند درجة الحرية(٥٣٠,١) ومستوى الدلالـــة (٥%) تبيـــن أن القيمة المحسوبة اكبر من قيمة (R2) ، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية

رقـم (١) للدراســة التــي تــنص علــى أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإشراف من خلال العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء.

٢- الفرضــية الفرعية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي في العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء .

جدول رقم (٤/٢٥)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,١٢٣	٦٠,٦١٩	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضــح مــن الجــدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (٢) من خلال إجراء اختــبار الانحــدار البســيط (Simple Regression)، حيــث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,١٢٣، وبمقارنــة قــيمة (F) المحســوبة مع قيمة (R2) عند درجة الحرية(٥٣٠,١) ومستوى الدلالــة(٥%) تبين أن القيمة المحسوبة اكبر من قيمة (R2) لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقم (٢) للدراسة التي تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي من خلال العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء.

٣- الفرضــية الفرعــية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي من خلال العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء .

جدول رقم (٤/٢٦)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,٤٨٧	٤١٠,٧٠٩	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضــح مــن الجــدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (٣) من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,٤٨٧، وبمقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (R2) عند درجة الحرية(٥٣٠,١) ومستوى الدلالة(٥%)

تبيــن أن القــيمة المحســوبة اكــبر من القيمة (R2) ، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقم (٣) للدراسة التي تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اثر المناخ التنظيمي من خلال العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء.

٤- الفرضــية الفرعية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.

جدول رقم (٤/٢٧)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,٤١٩	٣١١,٧٤٩	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضــح مــن الجــدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (٤) من خلال إجراء اختــبار الانحــدار البســيط (Simple Regression)، حيــث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,٤١٩، وبمقارنــة قــيمة (F) المحســوبة مع قيمة (R2)عند درجة الحرية(٤٣٣,١) ومستوى الدلالة(٥%) تبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة (R2)، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقم (٤) والتــي تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.

٥- الفرضــية الفرعية الخامسة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الرسمي في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء .

جدول رقم (٤/٢٨)

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,٤٦٩	٤٦٦,٨٥٩	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضــح مــن الجدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (٥) من خلال إجراء اختبار الانحــدار البســيط (Simple Regression)حيــث بلغــت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,٤٦٩،

وبمقارنـــة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (R2)عند درجة الحرية(٥٣٠,١) ومستوى الدلالة (٥%) تبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة (R2)، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقم (٥) للدراسة التـــي تـــنص علـــى أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الرسمي وتحسين الأداء.

٦- الفرضـــية الفرعـــية السادســـة : هــناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.

جدول رقم (٤/٢٩)

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,٣٥٦	٢٣٩,٣٣٣	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضـــح مـــن الجـــدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (٦) من خلال إجراء اختـــبار الانحـــدار البســـيط (Simple Regression)، حيـــث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,٣٥٦، وبمقارنـــة قـــيمة (F) المحســـوبة مع قيمة (R2)عند درجة الحرية (٥٣٠,١) ومستوى الدلالـــة(٥%)، تبيـــن أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة (R2)، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقـــم (٦) للدراســـة التـــي تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية في العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.

٧- الفرضـــية الفرعـــية السابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية وأثرها على تحسين الأداء .

جدول رقم (٤/٣٠)

اختبار الفرضية الفرعية السابعة

قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	النتيجة
٠,٣٣٦	٢١٩,١٠٥	٥٣٠,١	تقبل الفرضية عند مستوى دلالة ٥%

يتضـــح مـــن الجـــدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (٧) من خلال إجراء اختـــبار الانحـــدار البســـيط (Simple Regression)، حيـــث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠,٣٣٦، وبمقارنـــة قـــيمة (F) المحســـوبة مع قيمة (R2)عند درجة الحرية(٥٣٠,١) ومستوى الدلالـــة(٥%)، تبيـــن أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة (R2)، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقـــم (٧) للدراسة التي تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية وأثرها على تحسين الأداء.

<u>الفرضـــية الرئيســـية الثانـــية</u>: وجـــود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة الديمغرافية على تحسين الأداء

جدول رقم (٤/٣١)

تحليل التباين للمتغيرات المستقلة الديمغرافية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	٠٤٨.	١	٠٤٨.	٤٨٤.	٤٨٧.
الحالة الاجتماعية	٠٦٧.	٢	٠٣٤.	٣٣٩.	٧١٣.
العمر	٠٧٥.	٣	٠٢٥.	٢٥٠.	٨٦١.
المؤهل العلمي	٤٩٧.	٤	١٢٤.	١,٢٥٠	٢٨٩.
الخبرة	٠٣٠.	٢	٠١٥.	١٥٠.	٨٦١.
العمل الحالي	٠٥٢.	٤	٠١٣.	١٣١.	٩٧١.
نوع الجامعة	٨٢٦.	١	٨٢٦.	٨,٣١٦	٠٠٤.
الخطأ	٥٠,٩٧٠	٥١٣	٠٩٩.		
المجموع	٥٢,٨٢٥	٥٣٠	١٠٠.		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يبيـــن الجدول رقم (٤/٣١) بعد تحليل التباين للمتغيرات الدراسة الديمغرافية وجود علاقة ذات دلالـــة إحصـــائية تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة، والعمل الحالي .

أمـــا المتغيريـــن(المؤهـــل العلمي، ونوع الجامعة) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ونوع الجامعة .

نتائج تتفق مع اختبار الفرضيات

كان من اختبار الفرضيات استخلاص النتائج التالية :

١. بيـن تحلـيل الانحـدار الخطـي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة أن التنظيم الإداري الرسـمي أكثر تأثيراً وارتباطاً على تحسين الأداء من بين المجالات الأخرى، وهذا يدل على أن الإدارة ومن خلال التنظيم الإداري الناجح تعزيز وتفعيل نمط العلاقات الإنسانية الذي بدوره يؤدي إلى إنتاجية أعلى وسمعة طيبة ورضا عام .

٢. بينـت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات ان مجال أثر المـناخ التنظيمـي جاء في المرتبة الأولى لتفعيل العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء عن باقي المجالات حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة .

٣. بين التحليل التباين المفسر لاختبار المتغيرات المستقلة الديمغرافية أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والعمر ، والخبرة ، والعمل الحالي) .

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري نوع الجامعة والمؤهل العلمي .

الفصل الخامس

- النتائج

- التوصيات

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة دور العلاقات الإنسانية وأثرها على تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن.

٥-١ النتائج

اشتملت الدراسة على (٧)مجالات رئيسية (هي نمط القيادة والإشراف، والاتصال غير الرسمي، والمناخ التنظيمي، والتدريب المبرمج، والتنظيم الإداري الرسمي، والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات الاجتماعية) ومجال أخر فرعي برامج متنوعة في العلاقات الإنسانية.

كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة اثر العوامل الشخصية (الديمغرافية) للعاملين وتشمل:(الجنس ، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمل الحالي، ونوع الجامعة) في تحسين الأداء في الجامعات من خلال دور العلاقات الإنسانية .

<u>وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية :</u>

١- بينت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية جاءت لصالح الجامعات الخاصة، ويعود ذلك أن الجامعات الخاصة تميل إلى ممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء أكثر من الجامعات الحكومية معتمدة على كل الوسائل والإمكانيات المتوفرة، بهدف الوصول إلى نوعية وكمية التعليم الذي يخدم في النهاية غاياتها الربحية والعلمية.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لنتائج اختبار تحليل التباين تعزى للمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة، والعمل الحالي) في تحسين الأداء .

٢- هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر العلاقات الإنسانية لمتغيري (المؤهل العلمي ونوع الجامعة) في تحسين الأداء .

٤- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مجالات الدراسة للعلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها وهي : المناخ التنظيمي، الاتصال غير الرسمي، العلاقات الاجتماعية، التدريب المبرمج، الحوافز المادية والمعنوية، التنظيم الإداري الرسمي، نمط القيادة والإشراف، برامج العلاقات الإنسانية المتنوعة، وكل من هذه المجالات أسفرت عن عدة نتائج أخرى :

- النتائج المتعلقة بنمط القيادة والإشراف :

كــان للجامعــات الخاصــة الــتفوق فــي نمط القيادة والإشراف بمتوسط حسابي مقداره (٣،٢١٧) عــن الجامعــات الحكومــية، وبمتوســط مقداره (٣،٠٩٠) لممارسة العلاقات الإنسانية ودورهــا فــي تحسين الأداء، كما أوضحته الفقرات (١-٧)على وجود علاقة قوية فكان أعلاها أن القــيادة الــناجحة توفــر لأفــرادها الرضا الوظيفي في الجامعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٧) وأدناهــا أن العلاقــات الإنســانية تعمــل على التقليل من هيبة القيادة والمسؤولين وحصلت على متوسط حسابي قليل جداً مقداره (٢،٣٦).

- النتائج المتعلقة بالاتصال غير الرسمي :

*أظهــرت الدراســة أن الجامعــات الحكومــية تتمــتع باتصالات غير رسمية أعلى من الجامعــات الخاصــة بمتوســط مقداره (٤،١٥٩) للجامعات الحكومية، ومتوسط حسابي (٣،٩٢) للجامعــات الخاصــة، ويعــزى ذلك أن الاتصال غير الرسمي في الجامعات الخاصة مقيد بالعمل والجديــة، ممــا يؤثــر ســلباً علــى وجود علاقات إنسانية بين العاملين، في حين أن الجامعات الحكومية يكون التواصل بين العاملين دون قيود أو اجراءات إدارية معقدة .

*أظهــرت فقرات المجال (٨-١٣) وجود علاقة قوية وخلق جو عمل مريح من العلاقات الإنســانية لتحسين الأداء في الجامعات، حيث تروحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٤،١٧-٣،٨٥).

- النتائج المتعلقة بأثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء :

*بينــت الدراســة أن الجامعات الخاصة كانت أكثر تأثرا في ممارستها للعلاقات الإنسانية علــى المــناخ التنظيمــي فــي تحسين الأداء، ويعود ذلك إلى أن العاملين في الجامعات الرسمية يتمــتعون بمــيزات إيجابــية كالأمــن الوظيفــي وخدمات أخرى كالإسكان وخدمات المؤسسات الحكومــية والخدمــات الصحية، في حين يعاني العاملون في الجامعات الخاصة الشعور بالخوف مــن الاســتغناء عن خدماتهم وشعورهم بعدم استقرارهم الوظيفي وكثرة أعباء العمل وحجمه التي تؤدي إلى ضعف وإيجاد علاقات إنسانية.

*كان تأثير العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء في الجامعات أكثر مجالات الدراسة ارتباطاً حسب نتائج التحليل الإحصائي في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار البسيط Simple Regression .

النتائج المتعلقة بالتدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية :

*أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعات بحاجة إلى المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية والتغلب على الصعوبات الوظيفية وتعزيز الاتجاهات والقيم السلوكية وخاصة في الجامعات الرسمية .

*بينت الدراسة أن الجامعات الخاصة تولي الاهتمام بهذا المجال أكثر من الجامعات الرسمية بالرغم من التقارب والتشابه الكبير بين المتوسطات الحسابية لهذه الجامعات، ويعود ذلك إلى أن الجامعات الخاصة تعمل على تدريب كوادرها الإدارية والأكاديمية للوصول إلى مرتبة عالية من السمعة الطيبة والإنجاز العلمي والربحية العالية.

* بينت الفقرات (٢١-٢٦) لهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت عالية، حيث تراوحت ما بين (٤،١٧-٣،١٨) ويعزى ذلك إلى أهمية استخدام برامج تدريبية في العلاقات الإنسانية التي تفتقره بعض الجامعات .

- النتائج المتعلقة بالتنظيم الإداري الرسمي :

*يعمل التنظيم الإداري الرسمي على تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية .

* يعمل التنظيم الإداري الرسمي على إشباع الحاجات الشخصية وتوفير الامان الوظيفي للعاملين بدرجة متوسطة جاء ذلك في الفقرات (٢٧-٣٢) .

* طول ساعات الدوام الرسمي تقلل من مستوى الأداء.

* بينت الدراسة أن التنظيم الإداري أكثر تأثرا بدور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء من المجالات الأخرى في الجامعات بناءً على النتائج التي ظهرت في التحليل الإحصائي (الانحدار المتعدد وارتباط معامل بيرسون)

- النتائج المتعلقة بمجال الحوافز المادية والمعنوية .

* أظهـرت نـتائج الدراسـة فـي الجامعات الخاصة والرسمية لحوافز العمل حسب نوع الجامعـة أن العامليـن في الجامعات الخاصة أكثر رضا من زملائهم في الجامعات الرسمية عن الحوافـز المسـتمدة مـن طبيعة العمل، لان الموظف إذا أحس بتغير في دخله نحو الأفضل بناءً علـى مـا يقدمـه من واجبات ومهام وظيفية بكل دقة وانتظام، وعلاوة على ذلك تلجأ الجامعات الخاصـة بـتقديم الحوافـز المخـتلفة بشكل كبير على العاملين فيها لجعلهم في حالة تميز وإبداع وإظهـار سـمعة الجامعـة الطيـبة التـي تنعكس إيجاباً على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وأما الجامعـات الرسـمية؛ فان تدني تقديم الحوافز فيها بحكم الإعداد الكبيرة من العاملين فيها وعجز ميزانياتها عن توفير جزء معين لغايات الحوافز والامتيازات التي تمنح للعاملين.

* وأظهـرت الدراسـة مـن خلال الفقرات (٣٣-٣٧) أن الحوافز المادية والمعنوية تعمل على:

- رفـع الـروح المعـنوية للعامليـن وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهما مما ينعكس على مستوى الأداء .

- إيجـاد الحساسـية والـنفور بين العاملين إذا استغلت الحوافز بشكل خاطئ، وعدم تطبيق مبدأ المساواة والعدل في استحقاق هذه الحوافز .

- عـدم تقديـم إدارة الجامعة الحوافز على أساس نمط العلاقات الإنسانية وإنما على أساس الأقدمية والخبرة .

- النتائج المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية وإثرها في تحسين الأداء :

* بينـت هـذه الدراسة أن اهتمام المسؤولين ومشاركتهم للعاملين في علاقاتهم الاجتماعية داخل وخارج العمل، يعمل على تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية .

* العلاقات الاجتماعية تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي في الجامعات .

- النتائج المتعلقة ببرامج العلاقات الإنسانية المتنوعة :

أوضـحت فقـرات المجـال (٤٥-٥١) مـن خـلال إجابات أفراد عينة الدراسة والتحليل الإحصائي أن الدراسة أظهرت ما يلي:

* ضرورة وجود مكتب خاص بالعلاقات الإنسانية في الجامعات .

* أن إدارة الجامعـــة تعزز العلاقات الإنسانية التي تفعلها الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجامعات .

* أن علانـــية التقيـــيم السنوي للعاملين تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية في الجامعات مما يؤثر سلبا على تحسين الأداء .

* العلاقات الإنسانية لا تعمل على زيادة الأجور والمكافآت في الجامعة .

مدى تحقيق أهداف الدراسة

حققت الدراسة الأهداف الموضوعة وهي:

١. تـــم تعـــريف وإلقـــاء الضـــوء على مفهوم العلاقات الإنسانية ادارياً وتربوياً في التربية والتعليم العالي من خلال أدبيات الدراسة .

٢. تفهـــم العامليـــن فـــي الجامعات لمفاهيم العلاقات الإنسانية من خلال الإجابة على فقرات الاستبانه وتحليلها والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الجامعات .

٣. حققـــت العوامـــل التنظيمـــية الرسمية وغير الرسمية أهداف الدراسة، من خلال ربطها بمفهـــوم العلاقات الإنسانية وتعزيزها لتحسين الأداء والوصول إلى إنتاجية أعلى وولاء تنظيمي ورضا عام وسمعة طيبة .

٤. خرجـــت الدراســـة بنـــتائج مهمة ساعدت الباحث على اقتراح التوصيات التي من شأنها تفعيل وتعزيز دور العلاقات الإنسانية في الجامعات لتحسين الأداء .

٥-٢ التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية:

١. أن يدرك المسؤولون في الجامعات أهمية دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء .

٢. ضـــرورة تنظـيم دورات تدريبـيـة للعامليـن فـي الجامعــات لتعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية.

٣. الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعات وتفعيل دور اللجان الخاصة بالعلاقات الاجتماعية ، مما يؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي للعمل في الجامعات .

٤. عقــد اللقـــاءات المباشـــرة والندوات الدورية بشكل مستمر بين الإدارات العليا والعاملين في الجامعات للتعرف وبشكل مباشر على مشاكلهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم .

٥. ضـــرورة إيجاد مكتب خاص للعلاقات الإنسانية يهتم بالعاملين اجتماعيا ونفسيا وإنسانيا على غرار وجود مكاتب للعلاقات العامة في الجامعات .

٦. أن تحــرص إدارة الجامعــات علـــى اعتماد نظام الجدارة والتميز والكفاءة، للحكم على أداء العامليــن فـــي تقديـــم الحوافـــز الماديـــة والمعنوية بدلا من الاعتماد على الأقدمية والخـــبرة، لمـــا لذلـــك من أهمية في تعزيز العلاقات الإنسانية وتحسين النوعية الشاملة للجامعات .٧

٧. - ضـــرورة توعـــية العاملين على الولاء التنظيمي وإيجاد السمعة الطيبة لجامعاتهم من خلال التعامل مع الآخرين داخل وخارج هذه الجامعات .

٨. يوصــــي الباحــث أن تكــون الـــتقارير السنوية للتقييم بطريقة سرية خوفا من ضعف العلاقات الإنسانية وزيادة الحساسية بين العاملين .

٩. يقـــترح الباحـــث بشـــان تحسين ظروف العمل غير الصحية(تهوية ، وإنارة ، وتدفئة ، وموقـــع، ....)، بتوفـــير الوســـائل والإمكانيات اللازمة للعاملين وخاصة في الجامعات الحكومية .

١٠. ضـــرورة تعمـــيم نتائج هذه الدراسة على العاملين في المجال الإداري في الجامعات وغيرها من المؤسسات التربوية للاستفادة من نتائجها عملياً وإداريا.

المراجع والمصادر

قائمة الكتب العربية

١- أحمد، إبراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٩م.

٢- احمد، بستان، وجميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣ م.

٣- أحمد، الخطيب ، الإدارة الاستراتيجية نماذج وتطبيقات ، ورقة عمل كلية التربية والفنون ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٧م.

٤- أحمد، عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٥- أندرو، دي سيزلاقي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمه جعفر أبو القاسم احمد ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ،١٩٩١م.

٦- تشستر، بارنارد ، وظائف الرؤساء ، ترجمة كمال دسوقي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٤ م.

٧- جمال، حسانين : مبادئ علم الاجتماع ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٨٣م.

٨- حامد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢ م.

٩- حسان، الجيلاني " التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٨٨م.

١٠- رداح الخطيب، واخرون ، الإدارة والإشراف التربوي ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٨٤م.

١١- سيد، مرسي، العلاقات الإنسانية، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة، المعهد القومي للإدارة العامة، القاهرة ، ١٩٧٠م.

١٢- سيد، الهواري ، إدارة الأصول والأسس العملية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤ م.

١٣- صالح، الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، ط١، مكتبة القاهرة الحديثة.

١٤- صالح، عودة ، إدارة الأفراد ، ط١ ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ١٩٩٤م.

١٥- صلاح، الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل أهداف ، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية ، ١٩٨٧م.

١٦- عادل، حسن ، إدارة الإشراف والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات ،١٩٨٤ م.

١٧- عادل ، الزيادي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية ، ١٩٩٢ م .

١٨ - عبد الحكم، الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين ، مكتبة ابن سيناء للنشر والتوزيع ، ج١ القاهرة ، ١٩٩٩م.

١٩- عبد الرحمن، بكر ، العلاقات الإنسانية والإنتاج ، المؤسسة الثقافية العمالية، السلسلة العمالية، ٣٣ ، القاهرة ، ١٩٨٦ م.

٢٠- عبد الرحمن، عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، مركز البحوث ألا دارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣م.

٢١- عبد الوهاب، جلال ، العلاقات الإنسانية والإعلام ، ذات السلاسل ، الكويت ، ١٩٨٤م.

٢٢- علي، احمد ، العلاقات الإنسانية في المنشآت، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩١م.

٢٣- علي، السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٤م.

٢٤- عوض، الشلالدة ، العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني. ط١، لم يرد مكان النشر والتاريخ.

٢٥- فيصل، مرار ، الإدارة والأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ،١٩٨٣ م.

٢٦- كيث، ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمه سيد عبد الحميد مرسي ، ط١، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٤م.

٢٧- ماجد، بدر ، التعليم العالي في الأردن ، بين المسؤولية الحكومية والقطاع الخاص ، مركز الدراسات والأبحاث عن الشرق الأوسط المعاصر ، عمان ، ١٩٩٤م.

٢٨- محمد، سرايا ، الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة ، مدخل تقييم الأداء في الوحدات الحكومية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ م.

٢٩- محمـــد شـــهيب، وآخـــرون ، العلاقـــات الإنسانية ، مدخل سلوكي ، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة ، ١٩٩٤م.

٣٠- محمـــد الـــنجار ، إدارة لأفراد وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مطبعة الاتحاد ، دمشق ، ١٩٩٥م.

٣١- محمـــد النشـــار ، الإدارة الجامعـــية : الـــتطوير والتوقعات ، مطابع الإعلانات الشرقية ، مصر ١٩٧٦م.

٣٢- محمـــد، الناشـــد، المدخـــل إلـــي إدارة الأعمال ، مديرية الكتب والمطبوعات ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد والتجارة ، ١٩٨٠ م.

٣٣- محمـــد، المنـــيف، دور مدير المدرسة كموجه مقيم ، ط ١ ، دار العلوم، الرياض ، ١٩٨٩ م.

٣٤- محمود، المساد ، الإدارة الفعالة ، ط١ ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ٢٠٠٣م.

٣٥- نظمـــي، شـــحاده ، واخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠م.

٣٦- نجلـــه، مرتجي ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مدخل النمو العادل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠م.

المقالات العلمية

١- ابتسام حلواني، و آخرون " القيادة الإدارية والجوهر المفقود ، دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، مجلد ٤ ، ١٩٩٢م.

٢- زياد، معشر ، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية ، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد ١٧، عدد١ ، ٢٠٠١م.

٣- زهير الصباغ " العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل " مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، عدد٤ ، مجلد ٨ ، ١٩٨٠ ، ص١٤٥.

٤- شبكة الإنترنت العالمية ، جريدة الجزيرة ، قطر ، عدد ٢٠٠١، لسنة ٢٠٠٠م، بتاريخ ١٨ /٢٠٠٣/١٢ ، الوقت ١,٣٠ ظهراً .

٥- صبري توفيق " تأثير سياسات تحفيز الأفراد في الشركات المشتركة على رضى العملين فيها" ، مجلة الإدارة ، العدد١ ، ١٩٨٦ م.

٦- عبد الرحمن، الابراهيم ، "إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر" ، مركز البحوث التربوية ، (٢٠٩)، جامعة قطر ، ١٩٩٥ م.

٧- عزت، جرادات ،"العلاقات الإنسانية في الإدارة، مفهوم ومحتوى" ، رسالة المعلم ، العدد الثاني ، حزيران ، ١٩٧٩م.

٨- عقلة، مبيضين ، "ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية" ، أبحاث اليرموك ، مجلد ١٦ ، عدد٢ ، ٢٠٠٠ م.

٩- علي، السلمي ، "دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري"، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مجلد٨ ، عدد١، ١٩٧٥ م.

١٠- كمال دواني، عيد ديراني، "العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن النفسي" ، مجلة دراسات ، مجلد ١١، عدد٦ ، الجامعة الأردنية ،١٩٨٤م .

١١- محمد، الجوهري، "وضعية الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية" ، ورقة عمل مقدمة في ندوة الجامعات الخاصة في البلدان العربية التي عقدها منتدى الفكر العربي بالتعاون

مـــع جامعـــة الأخوين ومؤسسة فردريك ايبرت- ايفران- الرباط ، في الفترة ما بين ٣٠/١١-٢/١٢/١٩٩٥، تحرير علي اومليل، عمان – منتدى الفكر العربي، ١٩٩٦م.

١٢- محمـــد، الحنيطـــي ، "الصـــراع التنظيمـــي ، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن" ، مجلة دراسات ٢٠ (أ) ، العدد ١ ، ١٩٩٣ م .

١٣- محمـــد، ذنيـــبات ، "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، المعهد الدولي للعلوم الإدارية ، المجلد رقم (٣) ، عدد ٤ ، ١٩٩٨م.

١٤- محمـــد، الذنيـــبات، "المـــناخ التنظيمـــي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإداريـــة فـــي الأردن" ، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٢٦ ، عدد١ ، ١٩٩٩ م .

١٥- محمـــد، القريوتـــي ، "المـــناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس" ، مؤته ، للبحوث والدراسات ، المجلد ٩ ، العدد ٥ ، لسنة ١٩٩٤ م.

١٦- محمـــد المغـــيدي ، وحسن الناجي ،" الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمـــنطقة الشـــرقية بالمملكـــة العربـــية السعودية " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عدد ٢٩ ، ١٩٩٤ م.

١٧- محمـــود، الســـمرة، "الجامعـــة ومشـــكلات العصر"، المجلة الثقافية، عدد٢٨، كانون ثاني، ١٩٩٣ .

١٨- الهـــادي، عـــبد الصـــمد ، "الإدارة الجامعـــية وقضية النزاع الطلابي : تصور جديد لقيادة جامعية فعالة"، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، العدد ٦ ، تموز ١٩٨٧ م.

١٩- نعـــيم نصير " المنظور الإسلامي لمبادئ التنظيم الإداري ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد٤ ، العدد٣ ، ١٩٨٨ م.

الرسائل الجامعية

١- بــدر، الربضـــي ، "واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية و أثــرها فــي مســتوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، ١٩٨٥م.

٢- تامــر، العديلــي ، "الرضـــى الوظيفي " دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومــية فــي مديــنة الــرياض بالمملكــة العربــية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض : معهد الإدارة العامة، ، ١٩٨٤م .

٣- حــاتم، الشــاهد، "دراســة تحليلية لواقع العلاقات القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء فــي الشــركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٩م .

٤- عــبد الله، الشــرفات، "أهمــية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك،اربد ،٢٠٠١م.

٥- فــوزي، المســاعيد ، "مصــادر الضــغط النفســي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية والــثانوية فــي لــواء نــابلس" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، نابلس ، فلسطين ، ١٩٩٣ م.

٦- محمــد، الزعبــي ، "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٩٧م.

٧- محمــد، الطوالــبة ، "أنمــاط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلميــن ، وتصــور المعلمين فعالية الإدارة في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، ١٩٨٢م.

٨- نجــوى، عــبد الرحــيم شاهين ، "مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشــرفات العلــوم الطبيعية من وجهة نظر المعلمات" ، رسالة ماجستير ، غير منشورة الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبي ١٩٩م.

الوثائق الرسمية

١- وزارة التعلــيم العالــي ، الأردن ، التعليم العالي في عهد الحسين ، مطبوعات وزارة التعليم العالي ، عمان ، تشرين ثاني ، ١٩٨٥ م.

٢- وزارة التعلــيم العالــي، الأردن ، تشــريعات وزارة التعليم العالي ، الجزء الثاني ، عمان ، ١٩٩٥ م.

٣- وزارة التعلــيم العالــي، الأردن، قســم الإحصاء، مديرية الحاسوب والمعلوماتية والإحصاء ، التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن لعام ٢٠٠١/٢٠٠٢م.

BOOKS

1- Dan.L.Costly, And Others et.al, Human Relations in Organizations. NewYork, West Publishing Com, 1994 .

2- Znaniki .F . : Social Relationship and Social Roles . Newyork , 1965.

3- Francos ,Bande less, Relations Humane , Part , P. U.F,1974.

4- Goeffrey Lockwood & John Davies . Universities : The Mangement Challenge , Philadelphia : the Neer- Nelson publlishing Company linited , 1985.

5- Hinds, Cobin, Public Relations Officer . Introduction . Welches, st .Michael Barbados 1998.

6- Homqns. G. Fatigue Of Workers , New york: Reinhold .1946.

7- Likert , Rens,s ,The Human Organizational Management NewYork, Hill . book ,1976.

8- Lioyd Lbyars & Leslie Rue, Human Resource Management, Third,Ed,

15- Myrtle , Osner . Johnson "human relations commission aims for respect for all" . Modesto peace / life center publiction.

16- Rensis Likert , New pattern of management .Newyork Mc Craw- Hill book company, 1961.

17- Trewath . R and Neport , Management , Plano-Texas Business Publication .Inc .1982 . p.322.

18- Wendell L. French , the personal Management Process, 5. edd Massachusetts,Houghton Mifflin company 1982.

19 - Yoginder , S.Verma . University Mangment and Administration .New Delhi : Deep & Deep Publicatioations . 1990 .

ARTICLES

1-Blix,A.Cruise,R&Mitchell,b,Occupational stress among University Teachers . Educational Research, vol. 36, No.2 .1993.

2- Brayfield ,A.H.and Crocket , W.H .Employee Attitudes and Employee performance. Psychological Bulletin. 52, 1955.

3- Lasiter and Donis Anne , Humanitas : learning commutnitites that transform teacher of professional culture , Dissertaion Abstract International, 56(10) . 3906-A.1990.

Home wood ,

4- Malon Jain . The use of human relation by the elemmentrary school principle and its releationship to teacher mortal and teacher effectiveness . Dissertation abstract international . Vol 41 ,No 2 , 1980 .

5-R.Hoppock, Job Satisfaction (Newyork . harper. 1935) 20-

Cecil G Miskel, Robert fevaryly , Jhon stewart,Organizational Strcucures and processes perceived school Effectivness, Loyalty, and Job Satisfacation: Educational Administration Quarterly . Vol..15,No.3 Fall.1979.

6- Shapero.H.J. and Wahba M.A,Fredrick, W.Taylor:62. years later "Personal Journal",1974.

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

دائرة شؤون العاملين

قسم شؤون الموظفين والمستخدمين

نموذج التقويم السنوي للأداء شاغل وظيفة : مدير \ مساعد مدير\ رئيس قسم إداري

الغرض من التقويم :

تاريخ إرسال التقويم : \ \ م

أولاً : المعلومات الوظيفية

الاسم :	رقم الملف :
الوظيفة :	تاريخ التعيين :
كلية / معهد/مركز/دائرة :	الراتب الأساسي:
القسم :	الدرجة/ الفئة :

ثانياً : معايير تقويم الأداء :

عناصر التقويم		العلامة القصوى	العلامة المكتسبة
المعرفة وإنجاز العمل	المعرفة والإلمام بتفاصيل العمل .	٢٠	
	الدقة في إنجاز العمل .	٢٠	
	السرعة في إنجاز العمل .	١٠	
	المعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي لها علاقة بالعمل	٢٠	
	تدقيق ومراجعة أعمال المرؤوسين وتقويمها .	١٠	
المجموع		٨٠	
انضباط الموظف في العمل	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي .	١٥	
	تكريس أوقات الدوام للإنجاز العمل الرسمي .	١٥	
	عدم تكرار الغياب والإجازات والمغادرات .	١٥	
	المحافظة على أسرار العمل .	١٥	
المجموع		٦٠	
المهارات الإشرافية والقيادية	القدرة على اتخاذ القرارات	٢٠	
	القدرة على معالجة المشكلات والمواقف الطارئة .	١٥	
	القدرة على التحليل والتخطيط ومتابعة المسؤوليات .	٢٠	
	القدرة على المبادأة والمبادرة أو التجديد والابتكار .	١٥	
	القدرة على تأهيل وتحفيز المرؤوسين وإبراز إمكاناتهم .	١٥	
	القدرة على التوجيه والإشراف .	١٥	
	صياغة المراسلات بشكل سليم .	٢٠	
المجموع		١٢٠	
علاقة الموظف مع الآخرين	علاقته مع رؤسائه .	١٠	
	علاقته مع زملائه في نفس المستوى الإداري .	١٠	
	علاقته مع مرؤوسيه .	١٠	
	علاقته مع المراجعين .	١٠	
المجموع		٤٠	
المجموع النهائي		٣٠٠	

التقدير العام النهائي : ممتاز (٢٦٠ فما فوق) جيد جداً (٢٣٠-٢٥٩) جيد (٢٠٠-٢٢٩) متوسط (١٧٠-١٩٩) اقل من(١٧٠) ضعيف

ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

دائرة شؤون العاملين

قسم شؤون الموظفين والمستخدمين

نموذج التقويم السنوي للأداء شاغل وظيفة :   إداري \ كاتب\ سكرتاريا

الغرض من التقويم :

تاريخ إرسال التقويم :   \   \   م

أولاً : المعلومات الوظيفية

الاســم :	رقم المــلف :
الوظيفة :	تاريخ التعيين :
كلية / معهد/مركز/دائرة :	الراتب الأساسي:
القسم :	الدرجة/ الفـئة :

ثانياً : معايير تقـــويم الأداء :

عناصر التقويم		العلامة القصوى	العلامة المكتسبة
المعـــرفة وإنجـــاز العمل	المعرفة بأعمال وظيفته .	٢٥	
	الدقة والإتقان في إنجاز العمل .	٢٠	
	السرعة في إنجاز العمل .	١٥	
	الرغبة في التعلم وتطوير قدراته في العمل .	١٠	
	المعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي لها علاقة بالعمل .	١٠	
	المجمـــوع	٨٠	
انضـــباط الموظـــف في العمل	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي .	١٥	
	تكريس أوقات الدوام للإنجاز العمل الرسمي .	١٥	
	عدم تكرار الغياب والإجازات والمغادرات .	١٥	
	المحافظة على أسرار العمل .	١٥	
	المجمـــوع	٦٠	
المهارات الإشرافية والقيادية	القدرة على تحمل المسؤوليات .	١٠	
	القدرة على معالجة المشكلات والمواقف الطارئة .	١٠	
	إجـادة الطباعة باللغتين العربية والإنجليزية /إعداد وتنظيم المراسلات ومتابعتها .	٢٠	
	القدرة على تنظيم وترتيب المكتب ومستلزمات العمل .	١٥	
	القدرة على تنظيم العمل / ترتيب مواعيد . الاجتماعات والمقابلات وتنسيقها .	١٥	
	القدرة على التعامل مع الوسائل والأجهزة المكتبية والفنية التي يتطلبها العمل	١٥	
	القدرة على المبادأة والمبادرة أو التجديد والابتكار .	١٥	
	المجمـــوع	١٠٠	
علاقـــة الموظـــف مـــع الآخرين	علاقته مع رؤسائه .	٢٠	
	علاقته مع زملائه في نفس المستوى الإداري .	٢٠	
	علاقته مع المراجعين .	٢٠	
	المجمـــوع	٦٠	
	المجمـــوع النهـــائي	٣٠٠	

الـتقدير العام النهائي : ممتاز (٢٦٠ فما فوق) جيد جداً (٢٣٠-٢٥٩) جيد (٢٠٠-٢٢٩) متوسط (١٧٠-١٩٩) اقل من(١٧٠) ضعيف

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
دائرة شؤون العاملين
قسم شؤون الموظفين والمستخدمين
نموذج التقويم السنوي للأداء شاغل وظيفة : الحرفيـــــــة و الخدمـــــات
الغرض من التقويم :
تاريخ إرسال التقويم : \ \ م

أولاً : المعلومات الوظيفية

الاسـم :	رقم المـلف :
الوظيفة :	تاريخ التعيين :
كلية / معهد/مركز/دائرة :	الراتب الأساسي:
القسم :	الدرجة/ الفـئة :

ثانياً : معايير تقــويم الأداء :

عناصـــــــــر التقويـــــــــم		العلامة القصوى	العلامة المكتسبة
المعـرفة وإنجـاز العمل	المعرفة بأعمال وظيفته .	٢٠	
	الدقة والإتقان في إنجاز العمل .	٢٠	
	السرعة في إنجاز العمل .	١٥	
	الرغبة في التعلم وتطوير قدراته في العمل .	١٥	
	المعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي لها علاقة بالعمل .	١٠	
المجمـــــــــــوع		٨٠	
انضـباط الموظـف في العمل	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي .	١٥	
	تكريس أوقات الدوام للإنجاز العمل الرسمي .	١٥	
	عدم تكرار الغياب والإجازات والمغادرات .	١٥	
	المحافظة على أسرار العمل .	١٥	
المجمـــــــــــوع		٦٠	
قدرات الموظف	القدرة على تحمل المسؤوليات .	١٥	
	القدرة على معالجة المشكلات والمواقف الطارئة .	١٥	
	القدرة على استخدام وتشغيل الآلات والأدوات المستخدمة في عمله .	١٥	
	المحافظة على المواد والأدوات المستخدمة في العمل ومتابعة صيانتها ونظافتها .	٢٠	
	القدرة على تنظيم وترتيب مكان العمل .	٢٠	
	توفير شروط السلامة العامة في مكان العمل	١٥	
المجمـــــــــــوع		١٠٠	
علاقـة الموظـف مـع الآخرين	علاقته مع رؤسائه .	٢٥	
	علاقته مع زملائه في نفس المستوى الإداري .	٢٥	
	علاقته مع المراجعين .	١٠	
المجمـــــــــــوع		٦٠	
المجمــــوع النهـــــائي		٣٠٠	

التقدير العام النهائي : ممتاز (٢٦٠ فما فوق) جيد جداً (٢٣٠-٢٥٩) جيد (٢٠٠-٢٢٩) متوسط (١٧٠-١٩٩) اقل من(١٧٠) ضعيف

ملحق رقم (٤)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة المديرين)

الاسم :	رقم الموظف :	مكان العمل :
الوظيفة :	الدرجة :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	معرفة العمل ومتابعة المستجدات فيه	١٠		
٢	وضع خطط العمل والبرامج في ضوء أهداف وسياسات الجامعة	١٥		
٣	تنظيم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المرؤوسين	١٠		
٤	متابعة أداء المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم	١٠		
٥	المبادرة والاستقلالية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات	١٥		
٦	تقديم الاقتراحات لتطوير الأداء في مجال عمله	١٠		
٧	القيام بالدراسات وإعداد التقارير المطلوبة	٥		
٨	اللباقة وحسن التعامل مع الآخرين في إطار القوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	٥		
٩	المحافظة على وقت العمل وتنظيمه واستغلاله	١٠		
١٠	القدرة عل تحمل المسؤولية ومواجهة ضغوط العمل	١٠		
	المجموع	١٠٠		

التقدير العام :

التقديرات	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (٥)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة الإداريين)

الاســـم :	رقم الموظـــف :	مكان العمـــل :
الوظيفة :	الدرجة الحالية :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصـــــر التقييـــــــم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢	كفاءة أداء العمل الحالي (من حيث النوعية والكمية)	١٠		
٣	تخطيط تنظيم العمل اليومي	١٠		
٤	المبادرة والاستقلالية في العمل	١٠		
٥	الالتزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠		
٦	الانتظام في الدوام واستغلال وقت العمل	١٠		
٧	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨	المظهر العام والهندام	٥		
٩	التعامل مع : أ- الزملاء ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	٥ ٥		
١٠	القدرة عل تحمل المسؤولية أعلى	١٠		
	المجمـــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام :

التقـــــــديرات	**ممتاز**	**جيد جداً**	**جيد**	**متوسط**	**ضعيف**
	٩-١٠٠	**٨٠-٨٩**	**٧٠-٧٩**	**٦٠-٦٩**	**اقل من ٦٠**

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (٦)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة المهنيين)

الاســم :	رقم الموظـف :	مكان العمـل :
الوظيفة :	الدرجة الحالية :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصـــر التقييـــم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	المعرفة العلمية في حقل الاختصاص	١٥		
٢	الدقة والإتقان في ممارسة مهام الوظيفة الاختصاصية	١٥		
٣	مواكبة التطورات الحديثة في مجال الاختصاص	١٠		
٤	التقيد بمعايير المهنة وأخلاقياتها	١٥		
٥	الأشـراف على أعمال المرؤوسين وتخطيط وتنظيم العمل اليومي	٥		
٦	القدرة على معالجة المشكلات وتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء	١٠		
٧	التقيد بأنظمة الجامعة وتعليماتها وأوقات العمل	٥		
٨	اللباقة وحسن التعامل مع الآخرين	١٠		
٩	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى ومواجهة ضغوط العمل	١٠		
١٠	المظهر العام والهندام	٥		
	المجمـــــوع	١٠٠		

التقدير العام :

التقــــديرات	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (٧)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة السكرتيرات والطابعات)

الاسـم :	رقم الموظـف :	مكان العمـل :
الوظيفة :	الدرجة الحالية :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصـــر التقييـــم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢	كفاءة اداء العمل الحالي (من حيث النوعية والكمية)	١٠		
٣	تخطيط وتنظيم العمل اليومي	٥		
٤	المبادرة والاستقلالية في العمل	١٠		
٥	الالتزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠		
٦	الاستغلال الامثل للوقت	١٠		
٧	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨	المظهر العام والهندام	١٠		
٩	التعامل مع الرؤوساء والزملاء والأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	١٠		
١٠	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	١٠		
	المجمـــوع	١٠٠		

التقدير العام :

التقـــديرات	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (٨)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة الأمن الجامعي والعمال)

الاســـم :	رقم الموظـــف :	مكان العمـــل :
الوظيفة :	الدرجة الحالية :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصـــــر التقييــــــــــم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	الكفاءة في أداء العمل	٢٠		
٢	الانتظام في الدوام والمحافظة على وقت العمل	٢٠		
٣	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	٢٠		
٤	الأمانة والمحافظة على الممتلكات	١٥		
٥	المظهر العام والهندام (مدى تقيده باستعمال الزي الرسمي)	٥		
٦	العلاقة مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	٥ ٥		
٧	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	١٠		
٨				
٩				
١٠				
	المجمـــــــــــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام :

التقـــــــديرات	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٩-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (٩)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة المشرفين والمدربين الرياضيين)

الاســم :	رقم الموظـف :	مكان العمـل :
الوظيفة :	الدرجة الحالية :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصـــــر التقييـــــــم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢	كفاءة أداء العمل الحالي (من حيث النوعية والكمية)	١٠		
٣	تخطيط وتنظيم العمل اليومي	١٠		
٤	المبادرة والاستقلالية في العمل	١٠		
٥	الالتزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠		
٦	الانتظام في الدوام واستغلال وقت العمل	١٠		
٧	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨	المظهر العام والهندام	٥		
٩	العلاقة مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	٥ ٥		
١٠	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	١٠		
	المجمـــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام :

التقـــــديرات	**ممتاز**	**جيد جداً**	**جيد**	**متوسط**	**ضعيف**
	٩٠-١٠٠	**٨٠-٨٩**	**٧٠-٧٩**	**٦٠-٦٩**	**اقل من ٦٠**

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (١٠)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وحدة شؤون العاملين

تقرير تقييم الأداء السنوي (فئة الحرفيين)

الاســم :	رقم الموظــف :	مكان العمــل :
الوظيفة :	الدرجة الحالية :	تاريخ التعيين :

الرقم	عناصـــــر التقييـــــــم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات المستجدة في العمل	١٥		
٢	كفاءة أداء العمل الحالي (من حيث النوعية والكمية)	١٥		
٣	تنفيذ التوجيهات واتباع التعليمات	١٥		
٤	الانتظام في الدوام واستغلال وقت العمل	١٥		
٥	المحافظة على المعدات والأدوات المستعملة في العمل	١٠		
٦	مراعاة السلامة العامة والوقاية من مخاطر العمل	١٠		
٧	المظهر العام والهندام	٥		
٨	العلاقة مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	٥ ٥		
٩	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	٥		
	المجمـــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام :

التقـــــديرات	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملحق رقم (١١)
جامعة آل البيت
تقرير تقييم الأداء السنوي

فئة المديرين

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :...............

الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:................

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	
١.	معرفة العمل ومتابعة المستجدات فيه .	١٠		
٢.	وضـــع خطط العمل والبرامج في ضوء أهداف وسياسات الجامعة .	١٥		
٣.	تنظيم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المرؤوسين.	١٠		
٤.	متابعة أداء المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم .	١٠		
٥.	المـــبادرة والاســـتقلالية فـــي معالجة المشكلات واتخاذ القرارات .	١٥		
٦.	تقديم الاقتراحات لتطوير الأداء في مجال عمله.	١٠		
٧.	القيام بالدراسات وإعداد التقارير المطلوبة .	٥		
٨.	اللـــباقة وحســـن التعامل مع الآخرين في إطار القوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل .	٥		
٩.	المحافظة على وقت العمل وتنظيمه واستغلاله .	١٠		
١٠.	القدرة على تحمل المسؤولية وضغوط العمل .	١٠		
	المجمـــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	ممتاز ☐	جيد جدا ☐	جيد ☐	متوسط☐	ضعيف☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٢)
جامعة آل البيت
تقرير تقييم الأداء السنوي

(فئة الإداريين)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :............

الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:................

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢.	كفـــاءة أداء العمـــل الحالـــي (من حيث النوعية والكمية)	١٠		
٣.	تخطيط وتنظيم العمل اليومي	١٠		
٤.	المبادرة والاستقلالية في العمل	١٠		
٥.	الالتزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠		
٦.	الانتظام في الدوام واستغلال وقت العمل	١٠		
٧.	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨.	المظهر العام والهندام	٥		
٩.	التعامل مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	١٠		
١٠.	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	١٠		
	المجمـــــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	ممتاز ☐	جيد جدا ☐	جيد ☐	متوسط☐	ضعيف☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٣)

جامعة آل البيت

تقرير تقييم الأداء السنوي

(فئة المهنيين)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :...............
الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:................

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢.	الدقـة والإتقـان فـي ممارسـة مهام الوظيفة الاختصاصية .	١٥		
٣.	مواكبة التطورات الحديثة في مجال الاختصاص	١٠		
٤.	التقيد بمعايير المهنة وأخلاقياتها	١٥		
٥.	الأشـراف علـى أعمـال المرؤوسين وتخطيط وتنظيم العمل اليومي	١٠		
٦.	القدرة على معالجة المشكلات وتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء	١٠		
٧.	التقيد بأنظمة الجامعة وتعليماتها وأوقات العمل	٥		
٨.	اللباقة وحسن التعامل مع الاخرين	١٠		
٩.	القـدرة علـى تحمل مسؤوليات أعلى ومواجهة ضغوط العمل	١٠		
١٠.	المظهر العام والهندام	٥		
	المجمـــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	**ممتاز** ☐	**جيد جدا** ☐	**جيد** ☐	**متوسط**☐	**ضعيف**☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٤)
جامعة آل البيت
تقرير تقييم الأداء السنوي

(فئة السكرتيرات والطابعات)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :................
الوظيفـــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:...............

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢.	كفـاءة أداء العمـل الحالـي (من حيث النوعية والكمية)	١٠		
٣.	تخطيط وتنظيم العمل اليومي	٥		
٤.	المبادرة والاستقلالية في العمل	١٠		
٥.	الالتزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠		
٦.	الاستغلال الأمثل للوقت	١٠		
٧.	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨.	المظهر العام والهندام	٥		
٩.	التعامل مع الرؤساء والزملاء والاشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	١٠		
١٠.	القدرة على تحمل المسؤوليات	١٠		
	المجمـــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	ممتاز ☐	جيد جدا ☐	جيد ☐	متوسط☐	ضعيف☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٥)
جامعة آل البيت
تقرير تقييم الأداء السنوي
(فئة المشرفين والمدربين الرياضيين)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :...............

الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:................

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	المعرفة بالعمل والإلمام بالتطورات الحديثة فيه	١٥		
٢.	كفـــاءة أداء العمـــل الحالــي (من حيث النوعية والكمية)	١٠		
٣.	تخطيط وتنظيم العمل اليومي	٥		
٤.	المبادرة والاستقلالية في العمل	١٠		
٥.	الالتزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠		
٦.	الانتظام في الدوام واستغلال وقت العمل	١٠		
٧.	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨.	المظهر العام والهندام	٥		
٩.	التعامل مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	١٠		
١٠.	القدرة على تحمل مسؤوليات اعلى	١٠		
	المجمـــــــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	**ممتاز** ☐	**جيد جدا** ☐	**جيد** ☐	**متوسط**☐	**ضعيف**☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٦)
جامعة آل البيت
تقرير تقييم الأداء السنوي

(فئة مشرفات المنازل)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :...............
الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:...............

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	معرفة العمل وإتقانه	١٥		
٢.	الكفاءة في أداء العمل	١٥		
٣.	الدوام والمحافظة على وقت العمل	١٥		
٤.	متابعة الأعمال الخدمية في المنازل	١٠		
٥.	المبادرة الشخصية ومتابعة النشاطات	١٠		
٦.	الالتزام بالتعليمات وأخلاقيات العمل	١٠		
٧.	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	١٠		
٨.	قوة الشخصية والقدرة على التعامل	٥		
٩.	التعامل مع الطالبات والزميلات والزوار	٥		
١٠.	المظهر العام والهندام	٥		
	المجمـــــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	ممتاز ☐	جيد جدا ☐	جيد ☐	متوسط ☐	ضعيف ☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

ملحق رقم (١٧)

جامعة آل البيت

تقرير تقييم الأداء السنوي

(فئة الحرفيين)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :..............
الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:......... تاريخ التعيين:..............

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	المعـــرفة الفنية والإلمام بالتطورات المستجدة في العمل	١٥		
٢.	كفـــاءة أداء العمـــل الحالــي (من حيث النوعية والكمية)	١٥		
٣.	تنفيذ التوجيهات واتباع التعليمات	١٥		
٤.	الانتظام في الدوام واستغلال وقت العمل	١٥		
٥.	المحافظة على المعدات والأدوات المستعملة في العمل	١٠		
٦.	مراعاة السلامة والوقاية من مخاطر العمل	١٠		
٧.	المظهر العام والهندام	٥		
٨.	العلاقة مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	٥ ٥		
٩.	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	٥		
	المجمــــــــــــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	**ممتاز** ☐	**جيد جدا** ☐	**جيد** ☐	**متوسط** ☐	**ضعيف** ☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٨)

جامعة آل البيت

تقرير تقييم الأداء السنوي

(فئة الحراس والمراسلين والعمال)

الاسم الكامل : ....رقم الحاسوب : .... مكان العمل :...............
الوظيفـــــة : ....الدرجة (أو الراتب)الحالية:........ تاريخ التعيين:...............

الرقم	عناصر التقييم	الحد الأقصى للدرجة	الدرجة الفعلية	ملاحظات
١.	الكفاءة في أداء العمل	٢٠		
٢.	الانتظام في الدوام والمحافظة على وقت العمل	٢٠		
٣.	تنفيذ التعليمات وتقبل التوجيه	٢٠		
٤.	الامانة والمحافظة على الممتلكات	١٥		
٥.	المظهر العام والهندام (مدى تقيده باستعمال الزي الرسمي)	٥		
٦.	العلاقة مع : أ- الزملاء في العمل ب- الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة	٥ ٥		
٧.	القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى	١٠		
	المجمـــــــــــــــوع	١٠٠		

التقدير العام ....

التقديرات	**ممتاز** ☐	**جيد جدا** ☐	**جيد** ☐	**متوسط** ☐	**ضعيف** ☐
	٩٠-١٠٠	٨٠-٨٩	٧٠-٧٩	٦٠-٦٩	اقل من ٦٠

اسم الرئيس المباشر: وظيفته : توقيعه : التاريخ :

اسم الرئيس الأعلى للرئيس وظيفته : توقيعه : التاريخ :

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته لتطوير أداء الموظف :

قرار الرئيس

أوافق ☐ لا أوافق ☐

ملحق رقم (١٩)

جامعة اربـــد الأهليـــــــــــــة — الدائرة :......................

التقرير السنوي للوظائف الإشرافية — رقم الموظف :..................

للعام .... — نموذج (أ)

الجزء الأول : معلومات أساسية عن الموظف (يملؤها الموظف):-

١- الاسم الكامل..........٢- الوظيفة..............٣- مركز العمل...............

٤- الدرجة الحالية.................. ٥- تاريخ الحلول فيها / / ٢٠٠م

٦- تاريخ التعيين / / ٢٠٠م ٧- المؤهل العلمي ....

٨- البعثات والدورات التدريبية التي تزيد عن ثلاثة شهور

اسم البعثة أو الدورة	موضوعها	مكان انعقادها	مدتها	
			من	إلى

توقيع الموظف..................التاريخ / / ٢٠٠م

الجزء الثاني : عناصر التقييم (يملؤها الرئيس المباشر) :-

العناصر	أ) التقييم الوصفي (يكتب عن كل سمة جملة مفيدة)	ب) تقدير المدير العلامة من (١-٥)
أولاً : معرفة وإنجاز الموظف لعمله		
١- معرفة العمل والانتماء له		
٢-الدقة والإتقان في العمل		
٣- إنجاز العمل في مواعيده المقررة		
٤- إنجاز العمل المطلوب والمهارة بالتنفيذ		
٥- الالتزام بأخلاقيات الوظيفة		
٦- متابعة العمل وإنجازه		
ثانياً : انضباط الموظف في العمل		
١- التقيد بأوقات الدوام الرسمي		
٢- التغيب عن العمل أثناء الدوام الرسمي		
٣- الحرص على استخدام أوقات الدوام الرسمي للعمل		
ثالثاً : قدرات الموظف واستعداداته		
١- الاستعداد للنمو الوظيفي		
٢- القدرة على الاتصال والإقناع		
٣- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية		
٤- الحرص على تنميه مرؤسيه		
٥- القدرة على القيادة والإشراف		
٦- القدرة على تطوير العمل		
رابعاً : علاقة الموظف مع الآخرين		
١- مع رؤسائه		
٢- مع زملائه		
٣- مع الجمهور		

العناصر	أ) التقييم الوصفي (يكتب عن كل سمة جملة مفيدة)	ب) تقدير المدير العلامة من (١-٥)
خامساً : الانطباع العام (العلامة من ١-١٠)		
	المجموع العام للعلامات	

ممتاز (٩٠-١٠٠) ☐ جيد جداً (٨٠-٨٩) ☐ جيد (٧٠-٧٩) ☐

متوسط (٦٠-٦٩) ☐ ضعيف (دون أل ٦٠) ☐

العقوبات التي أوقعت على الموظف خلال سنة التقدير : ....

اقتراح الرئيس المباشر : أ- استمرار الموظف في عمله :- نعم ☐ لا ☐

ب- نقل الموظف إلى وظيفة أخرى (حدد) ....

ج- إشراكه في بعثة أو دورة تدريبية في موضوع :..

د- ملاحظات أخرى : ....

التقدير العام

الرئيس المباشر.................... وظيفته.................... توقيعه............. التاريخ / /٢٠٠م	
العميد/المدير.................... توقيعه.................... التاريخ / /٢٠٠م	

ملحق رقم (٢٠)

جامعة اربـد الأهليـــــــــة   الدائرة :......................

التقرير السنوي لموظفي الجامعة   رقم الموظف :....................

والعاملين فيها للعام ....   نموذج (أ)

الجزء الأول : معلومات أساسية عن الموظف (يملؤها الموظف):-

١- الاسم الكامل..........٢- الوظيفة...........٣- مركز العمل..........

٤- الدرجة الحالية..........   ٥- تاريخ الحلول فيها   /   /   ٢٠٠م

٦- تاريخ التعيين / / ٢٠٠م   ٧- المؤهل العلمي ....

٨- البعثات والدورات التدريبية التي تزيد عن ثلاثة شهور

اسم البعثة أو الدورة	موضوعها	مكان انعقادها	مدتها	
			من	إلى

توقيع الموظف...........التاريخ   /   /   ٢٠٠م

الجزء الثاني : عناصر التقييم (يملؤها الرئيس المباشر) :-

العناصر	أ) التقييم الوصفي (يكتب عن كل سمة جملة مفيدة)	ب) تقدير المدير العلامة من (١-٥)
أولاً : معرفة وإنجاز الموظف لعمله		
١- معرفة العمل والانتماء له		
٢-الدقة والإتقان في العمل		
٣- إنجاز العمل في مواعيده المقررة		
٤- إنجاز العمل المطلوب والمهارة بالتنفيذ		
٥- الالتزام بأخلاقيات الوظيفة		
٦- متابعة العمل وإنجازه		
ثانياً : انضباط الموظف في العمل		
١- التقيد بأوقات الدوام الرسمي		
٢- التغيب عن العمل أثناء الدوام الرسمي		
٣- الحرص على استخدام أوقات الدوام الرسمي للعمل		
ثالثاً : قدرات الموظف واستعداداته		
١- الاستعداد للنمو الوظيفي		
٢- القدرة على الاتصال والإقناع		
٣- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية		
٤- الحرص على تنميه مرؤسيه		
٥- القدرة على القيادة والإشراف		
٦- القدرة على تطوير العمل		
رابعاً : علاقة الموظف مع الآخرين		
١- مع رؤسائه		
٢- مع زملائه		
٣- مع الجمهور		

ملحق رقم (٢١)

جامعة جرش الأهلية

التقرير السنوي للموظفين الإداريين والفنيين

أ- بيانات الموظف :

الاسم الكامــل :	الرقم الوظيفي :
تاريخ التعيين :	الوظيفــــة :
الكلية/الدائرة : القســــم:	المؤهل العلمي :

ب- لاستعمال الرئيس المباشر أو المدير المختص :

	٩٠-١٠٠ ممتاز	٨٠-٨٩ جيد جداً	٧٠-٧٩ جيد	٦٠-٦٩ متوسط	٥٠-٥٩ ضعيف
معرفة العمل ودرجة الإحاطة به					
التفكير المستقل والإبداع					
المقدرة على تحمل مسؤوليات اكبر					
اتباع التعليمات					
معاملة الجمهور					
معاملته للرؤساء					
معاملته للزملاء					
معاملته للمرؤوسين					
المحافظة على أوقات الدوام					

التقدير العام :...

توصيات وملاحظات الرئيس المباشر :...

....

الاسم :....................التوقيع :.......................التاريخ : / / ٢٠٠

توصيات وملاحظات عميد الكلية /مدير الدائرة:...

....

الاسم :....................التوقيع :.......................التاريخ : / / ٢٠٠

قرار الرئيس :...

الاسم :

التوقيع:

التاريخ:

ملحق رقم (٢٢)

جامعة فيلادلفيا

نموذج التقرير السنوي لأداء العاملين

الاسم:.........................الوظيفة: ....تاريخ التعيين:.....................

الغرض من التقويم: ....الكلية/الدائرة: ....

- **الجزء الأول: يملؤها الرئيس المباشر:-**

العقوبات التي أوقعت على الموظف خلال سنة التقرير ـــــــــــــــــــــــــــــــ
أ- استمرار الموظف في عمله:- نعم لا
ب- نقل الموظف إلى وظيفة أخرى (حدد):ـــــــــــــــــــــــــــــــ
ج- إشراكه في بعثة أو دورة تدريبية في موضوع:ـــــــــــــــــــــــــــــــ
د- ملاحظات أخرى:ـــــــــــــــــــــــــــــــ

- **الجزء الثاني: عناصر التقويم**

العناصـــــــــر	ممتاز (٥)	جيد جداً (٤)	جيد (٣)	متوسط (٢)	ضعيف (١)
أولاً: معرفة وإنجاز الموظف لعمله:-					
١. معرفة العمل					
٢. الدقة في العمل					
٣.إنجاز العمل في مواعيده ومتابعته					
٤. القدرة على تحمل المسؤولية					
٥. الالتزام بأخلاقيات الوظيفة					
٦. الحرص على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين					
ثانياً: انضباط الموظف في العمل					
١. التقيد بأوقات الدوام					
٢. التقيد بالأنظمة والتعليمات والمحافظة على مصلحة الجامعة					
ثالثاً: قدرات الموظف واستعداداته					
١. القدرة على التكيف في مواقع العمل المختلفة					
٢. الاستعداد للنمو الوظيفي					
٣. القدرة على الاتصال والإبداع					
٤. القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات					
٥. الحرص على أموال وممتلكات الجامعة					
٦. القدرة على القيادة والإشراف					
٧. القدرة على تطوير العمل					
رابعاً: علاقة الموظف مع الآخرين:-					
١. مع رؤسائه وزملائه					
٢. مع مرؤوسيه					
٣. مع الجمهور					
خامساً: الانطباع العام (العلامة من ١-١٠)					

المجموع العام للعلامات	

المجموع العام:

ممتاز(٩٠-١٠٠) جيد جداً (٨٠-٨٩) جيد (٧٠-٧٩) متوسط (٦٠-٦٩) ضعيف (دون ال٦٠)

- الرئيس المباشر ــــــــــــــــ.وظيفته ــــــــــــــــ.توقيعه:ــــــــ التاريخ / / ٢٠٠
- العميد/مدير الدائرة ــــــــــــــــــــــــــــــــ
- توقيع رئيس الجامعة ــــــــــــــــــــــــ التاريخ / / ٢٠٠

ملحق رقم (٢٣)
الجامعات الأردنية وسنة تأسيسها ومكانها

الرقم	اسم الجامعة	سنة التأسيس	مكان التأسيس	الموقع الجغرافي
١	الجامعة الأردنية	١٩٦٢	عمان	وسط المملكة
٢	جامعة اليرموك	١٩٧٦	اربد	شمال المملكة
٣	جامعة مؤته	١٩٨١	الكرك	جنوب المملكة
٤	جامعة العلوم والتكنولوجيا	١٩٨٦	اربد	شمال المملكة
٥	جامعة آل البيت	١٩٩٣	المفرق	شمال المملكة
٦	الجامعة الهاشمية	١٩٩٤	الزرقاء	وسط المملكة
٧	جامعة البلقاء التطبيقية	١٩٩٧	البلقاء	وسط المملكة
٨	جامعة الحسين بن طلال	١٩٩٩	معان	جنوب المملكة
٩	عمان الأهلية	١٩٩٠	البلقاء	وسط المملكة
١٠	العلوم التطبيقية	١٩٩١	عمان	وسط المملكة
١١	البتراء الأهلية	١٩٩١	عمان	وسط المملكة
١٢	الإسراء الأهلية	١٩٩٢	عمان	وسط المملكة
١٣	فيلادلفيا الخاصة	١٩٩٢	البلقاء	وسط المملكة
١٤	الزيتونة الأهلية	١٩٩٣	عمان	وسط المملكة
١٥	جرش الأهلية	١٩٩٣	جرش	شمال المملكة
١٦	اربد الأهلية	١٩٩٤	اربد	شمال المملكة
١٧	الزرقاء الأهلية	١٩٩٤	الزرقاء	وسط المملكة
١٨	عمان العربية	١٩٩٨	عمان	وسط المملكة

جامعة آل البيت

Al al-BAYT UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

تحكيم الاستبيان

الدكتور الفاضل .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نظـرا لخبراتكم الطويلة في مجال الإدارة ، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو في مراحله الأولى الذي يمثل أداة الدراسة لموضوع الرسالة بعنوان " العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن " أرجو تكرمكم بإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول فقرات الاستبيان .

هذا وسيكون لملاحظاتكم وآرائكم السديدة دوراً فاعلاً في إثراء وتطوير فقرات الاستبيان وإخراجه بصورة افضل ، شاكراً لكم تعاونكم ومساعدتكم مع التقدير والاحترام . وشكراً

الباحث

سعد محمد حرب

جامعـة آل البيـت

Al al-BAYT UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمـــــال

السيد المستقصى منه .... المحتـــرم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقـوم الباحـث بإعداد رسالة ماجستير عنوانها " العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومـية والخاصـة في الأردن " وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت .

راجياً من حضرتكم الاستجابة لهذا الاستبيان بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة التي تعبر فيها عن رأيك ، علماً بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وسوف تعامل بسرية تامة ،

آملاً حسن تعاونكم

الباحث
سعد محمد سعيد حرب

القسم الأول:

البيانات الشخصية : أرجو تعبئة المعلومات التالية .

١- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك ☐

٣- العمر: اقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٦-٤٠ سنة ☐ ٤١- ٥٥ سنة ☐ ٥٦ سنة فما فوق ☐

٤- المؤهل العلمي : توجيهي فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٥- الخبرة: اقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠سنوات ☐ ١١ سنة فأكثر ☐

٦- العمل الحالي : عميـــــــد ☐ مدير دائرة (وحدة إدارية) ☐ عضو هيئة تدريس ☐
رئيس قسم ☐ موظف ☐

٧- اسم الجامعة : ....

٨- نوع الجامعة : حكومي ☐ خاص ☐

العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية : أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية التي تربط العاملين في الجامعة وأساليب التفاعل التي تتم بينهم لخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الإدارة وسياساتها .

القسم الثاني :

يهدف هذا القسم إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء في الجامعات ، يرجى قراءة كل فقرة بعناية تامة والإجابة عنها بوضع إشارة (X) مقابل الإجابة التي تتفق مع اختيارك المناسب .

١ - نمط القيادة والإشراف .

	الفقـــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/١	مشاركة القائد الإداري في المناسبات الرسمية وغير الرسمية للعاملين تزيد من تحسين أدائهم.					
٢/١	القيادة الناجحة توفر لأفرادها الرضا الوظيفي في الجامعة.					
٣/١	تعتبر العلاقات الإنسانية بين القيادي والموظفين بعيدة عن الحزم والمساءلة مما يضعف الأداء.					
٤/١	تساعد العلاقات الإنسانية على التهاون والتراخي في العمل.					
٥/١	تساعد العلاقات الإنسانية الرئيس المباشر على مسامحة وإغفال التقصير الإداري للعاملين في الجامعة.					
٦/١	تعمل العلاقات الإنسانية على إيجاد الرتابة والبيروقراطية في العمل.					
٧/١	تعمل العلاقات غير الرسمية على التقليل من هيبة المسؤولين واحترامهم مما يؤدي إلى ضعف أداء العاملين.					

٢ - الاتصال غير الرسمي .

	الفقـــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٢	توجد العلاقات الإنسانية قنوات اتصال غير رسمية مثمرة بين الموظفين لتحسين الأداء.					
٢/٢	تسهم كفاءة الاتصالات الإدارية في خلق جو من العلاقات الإنسانية الجيدة مما يسهل إنجاز الواجبات.					
٣/٢	تعمل الاتصالات غير الرسمية على تكوين جو عمل مريح بين العاملين في الجامعة مما يؤدي إلى تعزيز الأداء.					
٤/٢	تعمل الاتصالات غير الرسمية على تقريب وجهات النظر في العمل الإداري للعاملين في الجامعة.					
٥/٢	تفتح العلاقات الإنسانية قنوات اتصال غير رسمية متعددة مما يسهم في التنسيق والإنجاز السريع .					
٦/٢	تعزز العلاقات الإنسانية الاتصال غير الرسمي مما يؤدي إلى تسريع الإنجاز.					

٣- أثر العلاقات الإنسانية على المناخ التنظيمي في تحسين الأداء

	الفقـــــــــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٣	تـؤدي العلاقات الإنسانية إلى إيجاد جو عمل يحفز الموظفين إلى بذل جهود افضل في العمل الجامعي .					
٢/٣	المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يساعد على إيجاد علاقات إنسانية تهدف إلى تحسين الأداء.					
٣/٣	الآمان والاستقرار الوظيفي في الجامعة يرفعان من تحسين الأداء .					
٤/٣	الـولاء التنظيمي يعزز العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تحسين الأداء .					
٥/٣	ظروف العمل غير الصحية (تهوية ، إنارة ، تدفئة ، موقع .....) تقلل من مستوى الأداء.					
٦/٣	ضـغوط المسـؤولين فـي الجامعة تقلل من وجود علاقات إنسانية طيبة مما يؤثر على مستوى الأداء.					
٧/٣	كـثرة أعباء العمل تؤدي إلى ضعف إيجاد علاقات إنســانية بيـن العامليـن مما يؤثر سلباً على تحسين الأداء.					

٤- التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية

	الفقـــــــــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٤	تستخدم الجامعة برامج تدريبية في العلاقات الإنسانية تعزز الاتجاهات والقيم السلوكية في الجامعة.					
٢/٤	العلاقـــات الإنسانية تعمل على إيجاد فرص التدريب لتحسين الأداء.					
٣/٤	بـناء علاقـات إنسـانية طيبة بين المتدربين أثناء التدريب يحسن من مستوى الأداء.					
٤/٤	يعمـل البرنامج التدريبي المبرمج على التغلب على الصعوبات الوظيفية أثناء الخدمة.					
٥/٤	يعمـل التدريب المبرمج على إيجاد فن التعامل في العلاقـات الإنسـانية بين العاملين لإشباع الأهداف الشخصية مما يؤدي إلى تحسين الأداء.					
٦/٤	يحتاج العاملون في الجامعة إلى المزيد من الدورات التدريبـية للـتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية ليؤدي إلى تحسين الأداء.					

٥- التنظيم الإداري الرسمي

	الفقـــــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٥	يعمـــل التنظـــيم الإداري فـــي الجامعة على تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية بين العاملين.					
٢/٥	تتيح العلاقات الإنسانية فرصاً للعاملين للمشاركة في العمل التنظيمي للجامعة.					
٣/٥	مقاومـــة الأفـــراد العامليـــن للتغيير الإداري يحدده نمط العلاقات الإنسانية في الجامعة.					
٤/٥	يعمـــل التنظـــيم الإداري الرسمي في الجامعة على توفير الأمـــان الوظيفي للعاملين من خلال إقامة علاقات إنسانية طيبة.					
٥/٥	يعمـــل التنظـــيم الإداري الرســـمي على إشباع الحاجات الشخصية للعاملين في الجامعة لرفع سوية الأداء.					
٦/٥	طول ساعات الدوام الرسمي في الجامعة يرفع من مستوى الأداء.					

٦- الحوافز المادية والمعنوية

	الفقـــــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٦	تقـــدم إدارة الجامعـــة الحوافز على أساس نمط العلاقات الإنسانية.					
٢/٦	تســـاعد العلاقـــات الإنســـانية على رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة مما يؤدي إلى تحسين الأداء.					
٣/٦	الحوافز المادية تعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء.					
٤/٦	يعمـــل نظـــام الأجـــور المتـــبع في الجامعة على ضمان الاســـتقرار الوظيفـــي للعامليـــن مما ينعكس على تحسين الأداء.					
٥/٦	الـــتقدير المعنوي يجعل الموظف قابلاً لممارسة العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تحسين الأداء.					
٦/٦	تعمـــل الحوافز المادية والمعنوية جرّاء العلاقات الإنسانية على إيجاد الحساسية والنفور بين العاملين.					

٧- العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء

	الفقـــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٧	اهـتمام المسـؤولين في الجامعة بالعلاقات الاجتماعية يعزز وجـود علاقـات إنسانية طيبة بين الموظفين ترفع من مستوى الأداء.					
٢/٧	وجود علاقات اجتماعية (رحلات ، زيارات ....) مع الزملاء خارج العمل الرسمي تحسن من مستوى الأداء في العمل.					
٣/٧	تعمـل العلاقات الاجتماعية على تعزيز الولاء التنظيمي للعمل في الجامعة.					
٤/٧	الخدمـات الاجتماعـية جرّاء العلاقات الإنسانية تشجع الأفراد على تحسين الأداء في الجامعة.					
٥/٧	تعمـل العلاقـات الإنسـانية على تفعيل اللجان الاجتماعية في الجامعة لتحسين الأداء.					
٦/٧	العلاقات الاجتماعية المبرمجة في الجامعة تؤدي إلى رضا عام للموظفين عن العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء.					

برامج العلاقات الإنسانية

القســم الثالث : يتكون هذا القسم من فقرات متنوعة في برامج العلاقات الإنسانية ، راجياً قراءة كل فقرة والإجابة عنها بوضع إشارة (X) مقابل الإجابة التي تتفق مع اختيارك المناسب .

الرقم	الفقـــــــــــــرات	نعم	لا
١	هل يوجد لدى الجامعة التي تعمل بها برامج علاقات إنسانية ؟		
٢	تهتم الجامعة التي اعمل بها بالعلاقات الإنسانية وتوليها اهتماماً خاصاً		
٣	هل ترى بالضرورة وجود مكتب خاص بالعلاقات الإنسانية في الجامعة ؟		
٤	يوجد لدى الجامعة نوادي خاصة بأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية.		
٥	علانية تقييم الأداء تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.		
٦	سرية تقييم الأداء تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.		
٧	تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة الأجور والمكافآت في الجامعة.		
٨	العلاقات الإنسانية في الجامعة تعززها الأنظمة العامة (نظام الترقية مثلا).		
٩	تعزز الإدارة العلاقات الإنسانية في الجامعة بتوفير متطلبات الرضا الوظيفي.		

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

جامعة اليرموك / رئاسة الجامعة
الصادر والوارد
19 NOV 2003
رقم الملف ١٠١٧٣
التسلسل ٩٦/١٢٥

الرقم : ٣/٢/ ٢٥٩٦٧
التاريخ : ٢٢ رمضان ١٤٢٤هـ
الموافق : ١٦/ ١١/ ٢٠٠٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك المحترم

تحية طيبة، وبعد،،

فأرجو أن انقل إليكم أن السيد **سعد محمد سعيد حرب**، طالب الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، يقوم بالإعداد لاستكمال مشروع رسالة الماجستير الموسومة بـ **" العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة "**.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

(أ.د. عايش زيتون)

ح.ط/خ.ح.

E Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo
Internet Site: http://www.aabu.edu.jo
مقر الجامعة (المفرق) هاتف ٤٨٧١١٠١ (٠٢) / ٦٣٣٢٢١٩ (٠٦) فاكس ٤٨٧١٢٣٢ (٠٢) ص.ب (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم : ٢/٢/٣/٥٩٣
التاريخ : ٢٢ رمضان ١٤٢٤هـ
الموافق : ١٦/ ١١/ ٢٠٠٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت المحترم

تحية طيبة، وبعد،،

فأرجو أن انقل إليكم أن السيد **سعد محمد سعيد حرب**، طالب الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، يقوم بالإعداد لاستكمال مشروع رسالة الماجستير الموسومة بـ " **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة** ".

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

١) د. نائب الرئيس
لاتخاذ ما تراه مناسباً
١/١/٢٠٠٤

/ رئيس الجامعة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

(أ.د. عايش زيتون)

٢) عمداء الكليات / المعاهد / مدراء الدوائر
لتسهيل مهمة الطالب المذكور
١/١/٢٠٠٤

ح.ط/خ.ح.

E-Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo
Internet Site: http://www.aabu.edu.jo
مقر الجامعة (المفرق) هاتف، ٤٨٧١١٠١ (٠٦) / ٦٢٣٢٢١٩ (٠٢) ناسوخ، ٤٨٧١٢٣٢ (٠٦) ص.ب (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
مكتب الارتباط (عمان) هاتف، ٥٣٤٠١٩٠ (٠٦) ناسوخ، ٥٣٤٦٧٢١ (٠٦) ص.ب (٧٧٢) الجبيهة عمان ١١٩٤١ المملكة الأردنية الهاشمية
The University, (Mafraq) Tel. (06) 4871101 / (02) 6232219 Fax. (06) 4871232 P.O.Box (130040) Mafraq 25113 The H.K. Of Jordan
Liaison Office, (Amman) Tel. (06) 5340190 Fax (06) 5346721 P.O.Box (772) Jubayha Amman 11941 The H.K. Of Jordan

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

١٠٩١٧

الرقم : ع/ د/ ٥٩١٥ هـ
التاريخ : ٢٢ رمضان ١٤٢٤هـ
الموافق : ١٦/ ١١/ ٢٠٠٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا المحترم

تحية طيبة، وبعد،،

فأرجو أن انقل إليكم أن السيد **سعد محمد سعيد حرب**، طالب الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، يقوم بالإعداد لاستكمال مشروع رسالة الماجستير الموسومة بـ " **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة** ".

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

(أ.د. عايش زيتون)

عميد كلية الدراسات العليا
للمساعدة

E-Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo
Internet Site: http://www.aabu.edu.jo
The University (Mafraq) Tel. (06) 4871101, (02) 6232219 Fax (06) 487 ... P.O. Box (130040) Mafraq ... Jordan
Liaison Office (Amman) Tel. (06) 5 ...

التاريخ : ٢٢ رمضان ١٤٢٤هـ
الموافق : ١٦ /١١ /٢٠٠٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية المحترم

تحية طيبة، وبعد،،

فأرجو أن انقل إليكم أن السيد **سعد محمد سعيد حرب**، طالب الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، يقوم بالإعداد لاستكمال مشروع رسالة الماجستير الموسومة بـ " **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة** ".

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

(أ.د. عايش زيتون)

نسخة:
د.ق.أ. عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
ح.ط/خ.ح.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم : ٧٥٩٨/١٣/٣

التاريخ : ٢٢ رمضان ١٤٢٤ هـ

الموافق : ١٦/١١/٢٠٠٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش المحترم

تحية طيبة، وبعد،،

فأرجو أن انقل إليكم أن **السيد سعد محمد سعيد حرب**، طالب الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، يقوم بالإعداد لاستكمال مشروع رسالة الماجستير الموسومة بـ " **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة** ".

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

شاكرين لسعادتكم اهتمامكم وتعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

(أ.د. عايش زيتون)

المدير الاداري

للاطلاع وارجو مساعدته في تسهيل مهمته

١٤/١١/٢٠٠٣

السادة العمداء المحترمين
السادة مديري الدوائر والإدارات

٢٤/١١/٢٠٠٣

ح ط/خ.ح.

E-Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo
Internet Site: http://www.aabu.edu.jo
مقر الجامعة (المفرق) هاتف ٤٨٧١١٠١ (٠٦) / ٦٢٣٢٢١٩ (٠٢) ناسوخ ٤٨٧١٢٣٢ (٠٦) ص.ب (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
مكتب الارتباط (عمان) هاتف ٥٣٤٠١٩٠ (٠٦) ناسوخ ٥٣٤٦٧٢١ (٠٦) ص.ب (٧٧٢) الجبيهة عمان ١١٩٤١ المملكة الأردنية الهاشمية
The University, (Mafraq) Tel. (06) 4871101 - (02) 6232219 Fax. (06) 4871232 P.O.Box (130040) Mafraq 25113 The H.K. Of Jordan
Liaison Office, (Amman) Tel. (06) 5340190 Fax (06) 5346721 P.O.Box (772) Jubayha Amman 11941 The H.K. Of Jordan

الرقم : ٢/٣/ ٥٩٨ ل
التاريخ : ٢٢ رمضان ١٤٢٤هـ
الموافق : ١٦/ ١١/ ٢٠٠٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا المحترم

تحية طيبة، وبعد،،

فارجو أن انقل إليكم أن السيد **سعد محمد سعيد حرب**، طالب الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، يقوم بالإعداد لاستكمال مشروع رسالة الماجستير الموسومة بـ " **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة** "

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

(أ.د. عايش زيتون)

جامعة فيلادلفيا
٧ - كانون الأول ٢٠٠٣
الـوارد
الرقم : ...

نسخة:
- د.ق.أ. عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
ح.ط/غ.ح.

Abstract

The Role of Human Relations in Improving Performance in Public and Private Universities in Jordan An Analytical Study

Prepared by :Sa'ed Mohammad Said Harb

Supervised by : Dr. Adel Rajab

Dr. Ziad Al-Smadi

The aim of this study is to know the role of human relations in upgrading performance in Public and Private universities in Jordan. This can be done by studying two basic factors that represent the independent variables namely:

-Organisational factors: the type of leadership and supervision in informal communication, organisational climate and programmed training in human relations, managerial organisation, monetary incentives, non-monetary and social relations.

- Demographic characteristics: sex, social status, age, educational level ,experience and the type of the university.

In order to achieve the study's goals , the Researcher has relied on two sections: The first is the theoritical section by referring to a number of previous studies and researches and the second is the preliminary sections by designing a special questionnaire distributed to (650) employees of the display of the study in Public and private universities. The Public universities are: Yarmouk University , the University of Science and Technology, Al al-Bayt. The private universities are: Irbid National University, Jerash National University and Philadelphia.

The number of recovered questionnaires is 531. (294) of them are in the Public universities, and (237) questionnaires are in private universities .

A number of statistical methods have been used in data analysis , such as the measures of central tendencies, Arithmetic standard deviation, (one way Anova analysis) in addition to multiple and simple regression and person(R) by using(SPSS).

The results of the study are the following:-

- The study showed that the role of human relations in improving performance in private universities is better than that in Public universities .
- Universities need training courses and different programmes to enhance the concept of human relations to staff members.
- The organisational climate in universities has its important impact in enhancing the role of human relations to improve performance.

- The policy of some of universities in giving monetary –and non-monetary incentives based on experience and priority, but not on the pattern of human and personal relations.

The study is concluded by a number of recommendations most important of which are:

- Pay attention to the importance of human relations in improving performance.
- Establish a particular office or department for human relations.
- Hold periodical meetings and have special courses for the staff members to make them know their work problems ,their opinions and their suggestions to improve performance.
- Review the financial and promotion systems of the staff members in universities .
- Improve the unhealthy conditions for those who work in the university, especially in Public universities.